

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail [bibfea@usp.br](mailto:bibfea@usp.br) para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A ADMINISTRAÇÃO DOS CONFLITOS ENTRE FRANQUEADORES E  
FRANQUEADOS: UM ESTUDO DE CASOS**

EDSON SHINYA SUZUKI

Orientador: Prof. Dr. RUBENS DA COSTA SANTOS

São Paulo  
1994

Reitor da Universidade de São Paulo  
Prof. Dr. Flávio Fava de Moraes

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos

Chefe do Departamento de Administração  
Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE Mestrado

A ADMINISTRAÇÃO DOS CONFLITOS ENTRE FRANQUEADORES E FRANQUEADOS:  
UM ESTUDO DE CASOS

EDSON SHINYA SUZUKI

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. RUBENS DA COSTA SANTOS

SÃO PAULO

1994

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Rubens da Costa Santos, meu orientador, pela paciência e apoio ao longo de todos esses anos de trabalho conjunto.

Aos meus colegas do curso de Seminário de Elaboração de Pesquisa em Administração (EAD-750), pelas inúmeras sugestões que ajudaram a transformar um pequeno pré-projeto nesta dissertação.

À Andrea Paula Oricchio - da Pinheiro Neto Advogados - e aos srs. Philippe Wyffels, Marcos Garcia e Romoaldo Destro - da Associação Brasileira de Franchising -, pelas informações fornecidas relacionadas ao estágio atual das relações entre franqueadores e franqueados.

A todos os entrevistados das duas redes visitadas, pela atenção concedida e pelas informações prestadas, que viabilizaram a consecução deste trabalho.

Aos professores das diversas disciplinas cursadas no Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP, pela solidez nos ensinamentos.

Ao CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, pelo auxílio financeiro, via bolsa de mestrado, que tornou viável a concretização deste trabalho.

Aos amigos da FEA, pelo apoio durante todo o andamento do curso.

Aos meus pais, Tatsuya e Mieko

## RESUMO

O tema desta dissertação é a administração dos conflitos entre franqueadores e franqueados. Em primeiro lugar, são apresentados um referencial teórico, onde se insere o franchising dentro do contexto dos canais de distribuição, bem como as causas básicas de surgimento de conflitos entre franqueadores e franqueados e as formas de solução existentes.

Em seguida, são apresentados os resultados de uma pesquisa exploratória, baseada no Estudo de Casos, realizada junto a dois franqueadores do setor de educação e treinamento, onde se procura evidenciar como essas empresas administram possíveis conflitos que surjam no contexto de sua relação com seus franqueados.

Por fim, as limitações e contribuições do estudo, bem como algumas sugestões para estudos futuros, são apresentadas.

## ABSTRACT

The subject of this dissertation is the management of conflicts between franchisors and franchisees. Firstly, a theoretical framework, inserting the franchise system in the context of the channels of distribution, as well as the basic sources that give cause to conflicts between franchisors and franchisees and the existing means of resolving conflicts are presented.

Afterwards, the results of an exploratory research based on Case Studies methodology showing how two franchisors situated in the Education & Training sector manage possible conflicts that emerge in the context of the relations with their franchisees are presented.

Lastly, the limitations and the contributions of the study, as well as some suggestions for future studies, are presented.

## ÍNDICE

CAPÍTULO	PÁGINA
1. JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....	01
2. OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	06
2.1. Importância e conceituação de canais de distribuição...06	
2.2. A origem dos canais de distribuição.....11	
2.3. Dinâmica dos canais.....14	
2.4. Os conflitos de canal.....19	
2.5. Conclusão do capítulo.....27	
3. O SISTEMA DE FRANCHISING.....	29
3.1. Conceituação e classificação.....29	
3.2. Origem do sistema.....36	
3.3. Vantagens e desvantagens do sistema.....39	
3.4. Conflitos de canais em franchising e possíveis soluções.....45	
3.5. Conclusão do capítulo.....74	
4. OBJETIVOS E METODOLOGIA DO ESTUDO.....	75
4.1. Objetivos do estudo.....75	
4.2. Metodologia.....76	
4.2.1. Tipo de estudo escolhido.....76	
4.2.2. Condução do estudo.....79	
4.2.2.1. Etapas realizadas.....79	
4.2.2.2. A obtenção das informações.....80	
4.2.2.3. A escolha dos casos.....83	

CAPÍTULO	PÁGINA
4.3. Conclusão do capítulo.....	85
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS.....	86
5.1. Estruturação da apresentação e análise dos casos.....	86
5.2. O caso Yázigi.....	86
5.3. O caso Pink and Blue - Freedom.....	123
5.4. Considerações gerais sobre os casos estudados.....	150
5.5. Conclusão do capítulo.....	155
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E APRESENTAÇÃO DAS LIMITAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	157
6.1. Considerações finais.....	157
6.2. Limitações, contribuições e sugestões.....	160
6.3. Conclusão do capítulo.....	161
7. BIBLIOGRAFIA.....	162

ANEXOS

- . CARTA DE APRESENTAÇÃO
- . RESUMO DOS ASSUNTOS DAS ENTREVISTAS: VERSÃO FRANQUEADORES
- . RESUMO DOS ASSUNTOS DAS ENTREVISTAS: VERSÃO FRANQUEADOS
- . ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AOS FRANQUEADORES
- . ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AOS FRANQUEADOS

RELAÇÃO DE QUADROS, FIGURAS E TABELAS

QUADRO 2.1: Criação de utilidade e preenchimento dos "gaps" entre produtores e consumidores.....	07
FIGURA 2.1: Trocas sem a existência de um mercado central.....	12
FIGURA 2.2: Trocas com a existência de um mercado central.....	13
TABELA 3.1: Franqueadores com conselhos consultivos.....	69
TABELA 3.2: Ranking dos métodos de comunicação utilizados pelas franquias.....	73
QUADRO 5.1: Comparativo entre os dois casos.....	151

## 1. JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

O desenvolvimento do sistema de franquias como alternativa de distribuição tem recebido muito destaque em noticiários de jornais e revistas especializadas em negócios nos últimos anos. É evidenciado, de forma clara, o intenso crescimento que o sistema tem apresentado em nosso país e no restante do mundo.

Nos Estados Unidos, berço da evolução do sistema, dados relativos a 1990<sup>1</sup> indicam a existência de 532.959 unidades franqueadas, sendo 140.105 unidades referentes ao denominado "Product and Tradename Franchising", onde a relação é menos ligada ao fornecimento de uma tecnologia de comercialização e sim à concessão de uma licença para essa comercialização, e 392.854 unidades referentes ao denominado "Business Format Franchising", onde a transmissão dessa tecnologia é enfatizada. O faturamento global do sistema foi de US\$ 716,4 bilhões, sendo US\$ 503 bilhões faturados nas unidades do tipo "Product and Tradename Franchising". Isto representou 34% do total de vendas a varejo do país sendo que, para o ano 2000, prevê-se que 50% das vendas a varejo sejam feitas através do sistema de franchising.

No Brasil, dados apurados no Censo do setor<sup>2</sup>, relativos ao ano de 1993, realizado pela Associação Brasileira de Franchising, Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios-Franchising e InterScience Informação e Tecnologia Aplicada, mostraram que, apesar do quadro recessivo que assola o país, o sistema apresentou um crescimento da ordem de 25,7%, em relação ao ano anterior, em número de franquias instaladas, gerou mais de US\$

---

<sup>1</sup> MEILER, Wilson M. *O franchising passado a limpo: uma experiência empresarial: uma lição prática de marketing*. Curitiba: Posigraf, 1992, p.165.

<sup>2</sup> Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios - Franchising, Associação Brasileira de Franchising e InterScience Informação e Tecnologia Aplicada. *Censo do Franchising 1993*. S. Paulo, Editora Globo, Dez/93, p.36-41.

48,1 bilhões de faturamento, cerca de 10% do PIB brasileiro, e cerca de 700 mil empregos diretos em um total de 45.377 unidades franqueadas, além de 4.696 unidades próprias. É importante frisar que uma grande parte das cifras (cerca de US\$ 43,1 bilhões de faturamento, 29 mil unidades e 560 mil empregos), ainda se refere aos setores de distribuição de veículos e de combustíveis, mais ligadas à forma de "Product and Tradename Franchising", mas os outros setores começam a apresentar resultados cada vez mais expressivos.

Aliado a esse verdadeiro "boom" que o sistema vem apresentando, existe não apenas bastante divulgação a respeito das vantagens apresentadas pelo sistema, mas também aos problemas que podem advir de uma má administração do mesmo. Para o franqueado, na maioria das vezes, o elo mais fraco do sistema tais problemas, que serão discutidos posteriormente, assumem graves proporções, pois é provável que muito esforço e dispêndio financeiro tenham sido canalizados no processo de aquisição do negócio.

Embora o sistema esteja se profissionalizando, seja por razões de concorrência, seja por uma maior conscientização daqueles que se candidatam a franqueados, o quadro ainda é incipiente. Alguns estudos realizados no país indicam que ainda é grande o número de problemas que existem no relacionamento entre franqueados e franqueadores. Estudo conduzido pela consultoria Gouvêa de Souza & MH<sup>3</sup>, que ouviu um total 2030 franqueados e 120 franqueadores de dez cidades diferentes, em 1991, revela que cerca de mil franquias fecharam as portas nos últimos três anos, em decorrência de um mau dimensionamento do potencial de mercado, inexperiência e falta de suporte do franqueador ou de critérios errôneos de seleção de operadores do sistema. Esse indicador é um ponto que merece ser cuidadosamente observado, visto que um dos mais citados indicadores de sucesso do sistema em todo o mundo é

---

<sup>3</sup> BLECHER, Nelson. *Pesquisa revela as causas do fracasso de franquias no Brasil*. Folha de São Paulo, S. Paulo, 28/03/92, Caderno Dinheiro, p.8.

seu baixo índice de mortalidade. A pesquisa constata ainda que são grandes as queixas referentes à falta de supervisão e apoio por parte dos franqueadores, quanto à irregularidade no fornecimento de produtos, quanto a problemas de formalização de um contrato com os franqueadores, quanto ao não recebimento de orientações e à falta de manuais acerca dos padrões de operação da franquia.

Reportagem publicada na revista EXAME<sup>4</sup>, discorrendo acerca da mesma pesquisa, complementa esse quadro ao colocar que 71% dos franqueados queixam-se que têm manuais insatisfatórios ou nem os têm, 67% não recebem supervisão após a abertura das lojas, 62% recebem pouco ou nenhum treinamento, 52% ganham pouco ou nenhum apoio no dia-a-dia do negócio, 43% enfrentam a concorrência de lojas próprias do franqueador, 43% fazem relatórios diversos que não são aproveitados e 43% não têm nenhum tipo de contrato por escrito.

Um episódio mais recente, bastante divulgado, foi o do problema de relacionamento entre a Datapro, uma franquia do setor de treinamento em microinformática, e seus franqueados<sup>5</sup> devido a disputas pela redução no preço dos materiais didáticos e dos royalties, que estavam onerando pesadamente os franqueados. Após uma longa discussão, e sob ameaça de abandono de todos os franqueados da rede, chegou-se a um acordo válido por um ano em que foi concedido um abatimento no preço da apostila de US\$ 7 para US\$ 0,70, a redução da taxa de royalties de 25% para 8% do faturamento, criou-se um conselho de marketing formado por franqueador e franqueados para administração do fundo de

---

<sup>4</sup> Revista EXAME. *Crise conjugal das mais barulhentas*. Edição 504. Ano 24 nº 9. S. Paulo, Editora Abril, Abr/92, p.70-72.

<sup>5</sup> Revista EXAME. *Perigo nas entrelinhas*. Edição 515. Ano 24 nº 20. S. Paulo, Editora Abril, Set/92, p.84-5 e Revista Pequenos Negócios Grandes Empresas. *A expansão dos cursos*. Ano IV, nº 44. S. Paulo, Editora Globo, Set/92, p.82.

propaganda da rede, um conselho de franqueados para participar da administração da franquia com direito a voto, além do perdão de uma dívida dos franqueados de US\$ 400 mil.

Como se pode verificar, ainda há um longo caminho a percorrer antes que o sistema se consolide e possa ser considerado como realmente profissional. É em decorrência da existência desse tipo de problemas que o candidato a franqueado deve estar atento, a fim de se assegurar que está entrando em um esquema seguro e que lhe possibilite recompensas ao seu esforço e dispêndio financeiro realizados.

Um outro aspecto a ser considerado no processo de consolidação dos esquemas profissionais no âmbito do franchising é o provável desembarque de inúmeras franquias internacionais no país, fruto do anúncio da Resolução 35 do INPI, em fins de junho de 1992, que reconheceu os contratos de franquias e facilitou a remessa de royalties para o exterior. Como bem frisou o consultor Marcus Rizzo, "Estamos vivendo um período de euforia das franquias internacionais, e isso deve se acentuar no próximo ano (1993). O que há de positivo nesse processo é a relação de profissionalismo entre franqueador e franqueado que essas marcas trazem para o país"<sup>6</sup>.

De fato, dados do último Censo do Franchising, anteriormente mencionado<sup>7</sup>, apontam que 11% das marcas em operação no país pertencem a estrangeiros. E a tendência é de que novos franqueadores estrangeiros ingressem no país, trazendo novos investimentos e contribuindo para um maior amadurecimento do sistema.

---

<sup>6</sup> RIZZO, Marcus. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios e Associação Brasileira de Franchising. *Censo Brasileiro de Franchising 1992*. S. Paulo, Editora Globo, Dez/92, p.5.

<sup>7</sup> Censo do Franchising 1993, op. cit. p.41.

Dessa forma, vive-se um momento propício para a busca dessa relação mais profissional entre as partes envolvidas. Por um lado, a existência de um candidato a franqueado mais exigente e consciente de seus direitos e por outro, a vinda de franquias internacionais disputando mercados, e a própria expansão de algumas redes brasileiras no exterior, como a Pakalolo e O Boticário em Portugal e o Yázigi e o Amor aos Pedacos nos Estados Unidos, tornam inevitável a busca de um tipo de relacionamento cada vez mais integrado entre franqueadores e seus franqueados.

Os pontos anteriormente apresentados vislumbram interessante campo para o desenvolvimento de trabalhos que focalizem a questão desse relacionamento entre franqueadores e franqueados, ainda pouco explorado em nosso país de forma acadêmica. Esses problemas envolvendo franqueadores e franqueados podem ser visualizados sob a ótica dos problemas de conflitos de canal, visto que o Franchising é considerado por muitos autores como uma das formas de sistema vertical de marketing<sup>8</sup>.

É no sentido de propiciar uma maior compreensão dos fenômenos envolvidos na questão do relacionamento franqueador-franqueado, principalmente no que se refere à administração dos conflitos advindos dessa relação, que este trabalho se insere.

Nesse sentido, o mesmo foi dividido em três partes principais. Na primeira, apresentam-se os resultados de uma pesquisa bibliográfica que trata do referencial teórico sobre canais de distribuição. Na segunda, apresenta-se uma visão geral do franchising, no diz respeito à sua definição, origem, e aspectos da relação franqueador-franqueado. E na terceira, definem-se os objetivos, uma metodologia de pesquisa e os resultados desse trabalho de pesquisa que foi desenvolvido junto a franqueadores e alguns de seus franqueados.

---

<sup>8</sup> KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1991, p.608-9.

## 2. OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

### 2.1 IMPORTÂNCIA E CONCEITUAÇÃO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A relevância dos canais de distribuição é marcante no dia-a-dia quando ocorre a necessidade de adquirir um bem ou serviço. Como coloca Kotler<sup>9</sup> "Na economia atual, a maioria dos produtores não vende seus bens diretamente aos usuários finais. Entre os produtores e os usuários finais existe um grande número de intermediários de marketing, desempenhando uma variedade de funções e recebendo vários nomes".

Assim, os canais de distribuição revestem-se de uma importância significativa por capacitarem a transferência de uma gama imensa de produtos e serviços dos produtores aos usuários finais, pois como discutido por Stern e El-Ansary<sup>10</sup>

"Os produtores...são individualmente capazes de gerar apenas utilidade estrutural ou de forma para seus "produtos". Podem organizar sua capacidade produtiva de tal forma que os produtos por eles desenvolvidos possam, de fato, ser analisados, debatidos e, por um grupo seletivo talvez, aproveitados. Mas a verdadeira entrega em larga escala dos produtos ao público consumidor demanda diferentes tipos de esforços que criam as utilidades de tempo, lugar e posse. Em outras palavras, o consumidor não é capaz de obter o produto final a menos que esse seja transportado para onde ele possa acessá-lo, armazená-lo e eventualmente possa ser trocado por dinheiro ou outros bens ou serviços para que assim ele possa ter sua posse. De fato, os quatro tipos de utilidade (de forma, tempo, lugar e posse) são

---

<sup>9</sup> Idem, p.592.

<sup>10</sup> STERN, Louis W. & EL-ANSARY, Adel I. *Marketing Channels*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc, 1977, p.3-4.

inseparáveis, não podendo haver produto "completo" sem a incorporação de todos os quatro em um dado objeto, idéia ou serviço."

O quadro a seguir ilustra como os canais de distribuição criam utilidade de forma, tempo, lugar e posse ao preencherem os "gaps" de quantidade, sortimento, tempo, espaço, conhecimento e propriedade entre os produtores e consumidores:

Quadro 2.1: Criação de utilidade e preenchimento dos "gaps" entre produtores e consumidores.

Utilidade de forma	Utilidade de tempo	Utilidade de lugar	Utilidade de posse
Gap de Quantidade	Gap de Tempo	Gap Espacial	Gap de Conhecimento
. quebra em pequenos lotes	. armazenamento	. transporte	. promoção ou disseminação de informações
. armazenamento	. estoques	. manuseio de materiais	. feedback ou coleta de informações
. embalagem	. financiamento	. entrega	
	. tomada de pedidos		
	. expedição		
Gap de Sortimento			Gap de Propriedade
. acumulação ou agregação de sortimento			. compra e venda
. classificação			. créditos
			. cobrança
			. contas a receber
			. passagem de titularidade de serviços

FONTE: HARDY, Kenneth G. & MAGRATH, Allan J. *Marketing Channels Management - Strategic Planning and Tactics*. Glenview, Ill: Scott, Foresman and Company, 1988, p.5.

Dessa forma, fica evidenciada a importância dos canais ao propiciar que os quatro tipos de utilidade acima descritos possam se efetivar.

Neste ponto é interessante a proposição de uma definição de canal de distribuição. Hardy e Magrath<sup>11</sup> colocam que "O canal de distribuição é a rota através do mercado que um bem ou serviço percorre do produtor desse bem ou serviço até seu consumidor ou usuário final". Eles ressaltam que, embora o termo canal de distribuição refira-se freqüentemente aos membros do canal (varejistas, atacadistas e distribuidores) que são utilizados para atingir o consumidor final, a venda direta do produtor ao consumidor final também é considerada um canal. Essa definição é bastante objetiva, porém não evidencia as atividades e os relacionamentos existentes entre os membros do canal ao longo desse fluxo de bens e serviços.

A definição de Bucklin<sup>12</sup> de que "Um canal de distribuição compreende o conjunto de instituições que desempenham todas as atividades (funções) utilizadas para mover um produto e sua titularidade da produção ao consumo" é um pouco mais explícita ao ressaltar que as instituições realizam uma série de atividades nesse fluxo de movimentação dos bens ou serviços, porém não evidencia também a questão da relação entre os membros do canal.

Nesse sentido, a colocação de Sims, Foster e Woodside<sup>13</sup> de que "Um canal de distribuição contém uma série de relacionamentos

<sup>11</sup> HARDY, Kenneth G. & MAGRATH, Allan J. *Marketing Channels Management - Strategic Planning and Tactics*. Glenview, Ill: Scott, Foresman and Company, 1988, p.2.

<sup>12</sup> BUCKLIN, Louis P. *A Theory of Distribution Channel Structure*. University of Berkeley, Califórnia: IBER, 1966, p.5.

<sup>13</sup> SIMS, J. Taylor, FOSTER, J. Robert & WOODSIDE, Arch G. *Marketing Channels: Systems and Strategies*. New York, N.Y.: Harper & Row, Publishers, Inc, 1977, p.3.

entre as firmas e os usuários finais em direção aos quais os esforços de marketing são direcionados" é mais completa ao ressaltar a existência desses inter-relacionamentos.

Porém, é na definição de Stern e El-Ansary<sup>14</sup> de que "Um canal de marketing ou de distribuição é um sistema inter-organizacional compreendendo um conjunto de instituições e agentes interdependentes envolvidos na tarefa de movimentar qualquer coisa de valor de seu ponto de concepção, extração ou produção até os pontos de consumo", que se obtém uma maior compreensão da questão do inter-relacionamento entre esses membros.

Esta definição é bastante clara e abrangente por considerar o canal como um sistema compreendendo as diversas instituições interdependentes que facilitam a movimentação (fluxo de posse, de recursos, de informações, entre outros) de qualquer coisa de valor (sejam bens, serviços, tecnologias ou idéias).

Ao desempenhar o trabalho de movimentar os produtos de seus pontos de produção aos pontos de consumo, pode-se vislumbrar os membros do canal desempenhando uma série de funções-chave e participando dos seguintes fluxos de marketing<sup>15</sup>:

. Informação: coleta e disseminação de informação, de pesquisa de marketing sobre os consumidores atuais e potenciais, concorrentes e outros agentes e forças que atuam no ambiente de marketing;

. Promoção: desenvolvimento e disseminação de mensagens persuasivas sobre a oferta projetada para atrair consumidores;

---

<sup>14</sup> STERN, Louis W. & EL-ANSARY, Adel I. Op. Cit. p.4.

<sup>15</sup> KOTLER, Op. cit. p.594.

. Negociação: tentativa de busca de um acordo final sobre preço e outros termos relativos à oferta, a fim de que se possa efetuar a transferência de propriedade ou posse;

. Pedido: comunicação de intenções de compra dos membros do canal para o fabricante;

. Financiamento: aquisição e alocação de fundos requeridos para financiar os níveis de estoque do canal;

. Risco: aceitação de riscos juntamente com a execução da tarefa de canal;

. Posse física: armazenamento contínuo e movimentação de produtos até o consumidor final;

. Pagamento: os compradores pagam suas faturas aos vendedores através de bancos e outras instituições financeiras e

. Propriedade: transferência de propriedade de uma instituição de marketing a outra.

Como bem frisou Kotler<sup>16</sup>:

"O problema não é se estas funções são necessárias, mas sim quem vai desempenhá-las...As funções do canal, por isso, são mais básicas do que as instituições, que em qualquer época as desempenham. As mudanças nas instituições do canal refletem, amplamente, a descoberta de meios mais eficientes para combinar ou separar as funções econômicas que devem ser realizadas, a fim de fornecer os sortimentos expressivos de bens para os consumidores-alvo".

---

<sup>16</sup> Idem, p. 595.

Sims, Foster e Woodside<sup>17</sup> reforçam essa idéia ao colocarem que tais funções não podem ser evitadas ou eliminadas. Seu desempenho por parte das organizações de marketing juntamente com suas inter-relações através dos canais de distribuição formam a rede de sistemas de marketing. Um produtor ao eliminar algum intermediário na cadeia de distribuição, apenas elimina esse intermediário, não as funções por ele desempenhadas. Essas funções devem agora ser desempenhadas pelo produtor, que pode ou não ser capaz de reduzir o custo relativo ao desempenho dessas funções. Aliás, uma das maiores críticas relativas aos canais repousa na suposição de que, se vários intermediários fossem eliminados, os custos de distribuição seriam reduzidos. Tais críticas, na visão desses autores, deveriam ser ponderadas pelo fato de que, mesmo com a eliminação de alguns intermediários, as funções por eles desempenhadas não o seriam. Dessa forma, tal redução de custos só seria possível se aquele que assumisse o lugar do intermediário eliminado desempenhasse as funções assumidas com maior eficiência.

## 2.2 A ORIGEM DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Alderson<sup>18</sup> descreve que a cultura humana caracteriza-se pela existência de um sortimento de bens disponíveis ao indivíduo para seu uso pessoal ou das famílias. Tais bens podem ser considerados como ferramentas ou instrumentos desenhados para que se possa desempenhar os vários tipos de atividades em que se está engajado.

Dependendo de seu status e de outros fatores em mutação pode ser necessário que outros itens tenham que ser acrescentados a esse sortimento. O que é necessário destacar é que, seja em culturas

---

<sup>17</sup> SIMS, J. Taylor, FOSTER, J. Robert & WOODSIDE, Arch G. Op. cit. p.30-5.

<sup>18</sup> ALDERSON, Wroe. *Factors governing the development of marketing channels in* CLEWETT, Richard M. *Marketing channels for manufactured products*. Homewood, Ill: Richard Irwin, Inc, 1954, p.6-10.

primitivas, seja em culturas mais avançadas, existe a necessidade de reabastecimento ou extensão dos bens em seu poder.

Nas culturas primitivas a maioria dos produtos utilizados pelas famílias eram produzidos por seus próprios membros. Em algum estágio do desenvolvimento das atividades econômicas percebeu-se que algumas necessidades poderiam ser melhor preenchidas através da troca. Enquanto uma família produzia melhores cestas, outra produzia melhores chapéus e, assim, se ambas produzissem um excedente, a troca poderia ser efetuada e ambas obteriam melhores produtos com menores custos.

Para ilustrar as vantagens decorrentes da especialização na produção e a forma pela qual as trocas são aprimoradas através da entrada dos intermediários nos canais de marketing, suponha-se que, no início, as trocas processavam-se entre as próprias famílias, sem a ocorrência de um mercado central. Tomando-se como exemplo o caso de cinco famílias, cada uma produzindo um excedente de alguns artigos utilizados por todas, observa-se que um total de dez trocas separadas eram necessárias para a satisfação das necessidades das famílias, como a figura a seguir pode indicar:

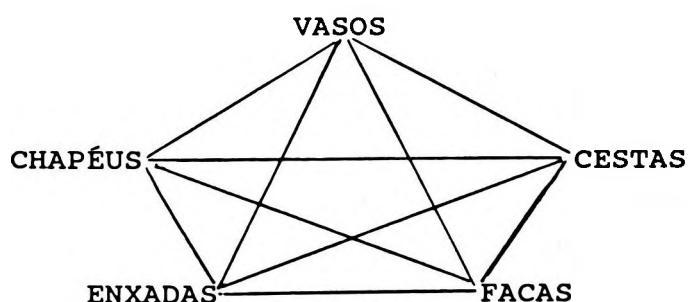
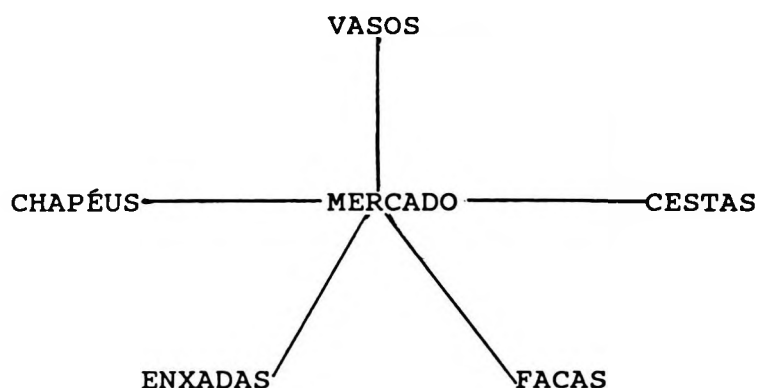


FIGURA 2-1: Trocas sem a existência de um mercado central.

FONTE: ALDERSON, Wroe. *Factors governing the development of marketing channels* in CLEWETT, Richard M. *Marketing channels for manufactured products*. Homewood, Ill: Richard Irwin, Inc, 1954, p.7.

Com o intuito de facilitar as trocas e diminuir os deslocamentos que cada família teria que fazer, suponha agora um novo desenho de esquema de trocas com o desenvolvimento de um "mercado central":

FIGURA 2-2: Trocas com a existência de um mercado central.



FONTE: ALDERSON, Wroe. *Factors governing the development of marketing channels* in CLEWETT, Richard M. *Marketing channels for manufactured products*. Homewood, Ill: Richard Irwin, Inc, 1954, p.7.

Esse esquema representou um avanço ao diminuir o número de deslocamentos executados (de 10 para 5). Agora as trocas poderiam ser realizadas ao mesmo tempo e em um mesmo local, criando uma forma elementar de utilidade de tempo e lugar.

Um próximo passo na evolução do mercado foi o aparecimento de um negociante que fazia o papel do mercado central. Agora, ao invés dos produtores negociarem entre si, eles comercializavam seus produtos com o intermediário e se abasteciam daqueles bens de que necessitavam, ganhando mais tempo para se dedicarem a outras atividades. Dessa forma, surge a utilidade de posse, pois o intermediário passa a transferir os bens daqueles que os produziam para aqueles que os consumiam com uma maior eficiência.

Assim pode ser representada a importância do surgimento dos intermediários nos canais de distribuição. É interessante

ressaltar que, se os intermediários aumentam a eficiência das trocas quando os produtores e consumidores pertencem a uma mesma comunidade, esse efeito é potencializado quando as distâncias entre uns e outros aumentam.

### 2.3 DINÂMICA DOS CANAIS

Verificou-se no tópico anterior um ciclo evolutivo das formas de comercialização enfatizando a facilitação dos processos de troca. No intuito de preencher as necessidades de sortimento dos consumidores novas formas de distribuição são estabelecidas em resposta a essas necessidades. Como coloca Michiman<sup>19</sup>, "O ponto básico para preencher as necessidades de sortimento dos consumidores é um processo contínuo de inovação no sistema de canais".

Ainda segundo Michiman<sup>20</sup>, o desenvolvimento e a evolução dos canais é influenciada por mudanças institucionais. A seguir o autor explicita algumas teorias que procuram mostrar como ocorrem tais mudanças institucionais<sup>21</sup>:

. A teoria da roda do varejo, desenvolvida por McNair<sup>22</sup>, afirma que novas formas varejistas entram no mercado como instituições de baixo status, que praticam baixos preços e atuam com margens baixas, aproveitando seu menor custo para ganhar

---

<sup>19</sup> MICHIMAN, Ronald D. *Marketing Channels*. Columbus, Ohio: Grid, Inc, 1974, p.45.

<sup>20</sup> Idem, p.45.

<sup>21</sup> Ibidem, p.45-61.

<sup>22</sup> ver McNair, Malcolm P. *Significant Trends and Developments in the Postwar Period* in A. B. Smith (ed.), *Competitive Distribution in a Free, High Level Economy and Its Implications for the University* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1958), p.1-25.

participação no mercado. À medida que esses varejistas aumentam sua participação começam a oferecer melhores serviços e melhores instalações com um conseqüente aumento de custos, tornando possível o aparecimento de novos tipos de lojas que operam com baixos custos e baixas margens de lucros. Tal teoria recebeu algumas críticas por parte de alguns estudiosos como Holander<sup>23</sup>, que apontaram o crescimento das máquinas de venda automáticas e o desenvolvimento dos shopping centers suburbanos como exceções claras à teoria da roda do varejo. Apesar disso, tal teoria ainda tem se mostrado como um importante modelo para compreensão das mudanças institucionais nos processos de distribuição.

. A teoria do ciclo cheio afirma que as instituições distributivas entram no mercado como empreendedoras com baixos preços e baixas margens, aumentam suas margens gradualmente até certo ponto, a partir do qual, de modo gradual, começam a diminuir suas margens movidas por circunstâncias ambientais internas e externas, que determinam quando as margens devem começar a diminuir após terem alcançado seu ponto máximo. Uma outra forma utilizada é adquirir uma outra organização que irá assumir o papel de instituição de baixa margem.

. A teoria da sobrevivência afirma que um processo de seleção natural opera nos canais de marketing, possibilitando melhores condições de sobrevivência àqueles que melhor se adaptem às mudanças. A transferência de grande contingente populacional das cidades para os subúrbios, nos Estados Unidos, que ocasionou o fechamento de grandes lojas localizadas nas áreas centrais das cidades e as características dos ciclos de vida de produtos, que fazem com que produtos de sucesso em determinado tempo sejam superados em outros momentos, são exemplos citados que mostram a existência de tal processo. Percebe-se claramente que em muitas ocasiões o declínio de produtos e canais de marketing deve-se à

---

<sup>23</sup> ver Hollander, Stanley C. *The Whell of Retailing*, Journal of Marketing, vol. 25, Jul/60, p.37-42.

falha dos administradores em reconhecer e responder às mudanças nas necessidades dos consumidores.

. A teoria do sistema competitivo afirma que as mudanças nos canais de distribuição ocorrem freqüentemente devido a pressões competitivas. A competição entre as empresas e entre sistemas de canais torna necessária uma contínua reavaliação do desenho do canal. O crescimento dos mercados, as mudanças no comportamento dos consumidores, a busca de uma melhor posição dentro do mercado, do controle sobre o canal e do domínio competitivo do mercado estão entre os fatores que causam mudanças nas estruturas dos canais.

O ponto importante a considerar é que, segundo o autor<sup>24</sup>, as empresas podem ser visualizadas como organismos. Dessa forma, a busca de um equilíbrio interno e externo é uma meta a ser atingida, sendo necessário que cada empresa avalie seus pontos fortes e fracos a fim de adaptar-se ao clima reinante no ambiente negocial. O ajuste ao ambiente é um item necessário para que o processo inovativo e evolucionário do sistema de canais possa progredir suavemente.

Kotler, por sua vez, coloca que<sup>25</sup> "A dinâmica dos canais de distribuição não estaciona. Novas empresas atacadistas e varejistas surgem e novos sistemas de canal aparecem". A seguir ele examina o crescimento de três formas de sistema de distribuição: os sistemas verticais, os sistemas horizontais e os sistemas de multicanal.

Segundo Kotler<sup>26</sup>, os sistemas verticais surgem para desafiar os canais convencionais, que compreendem instituições

<sup>24</sup> MICHIMAN, Ronald D. Op. cit. p.57-62.

<sup>25</sup> KOTLER, Op. cit. p.608.

<sup>26</sup> Idem, p. 608-11.

que procuram maximizar seus próprios lucros, sem procurar maximizar os lucros do canal como um todo. Nos sistemas verticais, as relações são administradas de forma profissional de modo que cada nível opere em uma escala ótima tal que todas as funções são desempenhadas de forma mais vantajosa para o sistema como um todo. O comportamento do canal é controlado e o conflito resultante dos interesses particulares de cada membro é minimizado.

Stern & El-Ansary<sup>27</sup> realçam que os canais convencionais geralmente compreendem unidades isoladas e autônomas, cada uma das quais desempenhando um conjunto definido de funções de marketing. A coordenação entre seus membros é alcançada primariamente através da barganha e da negociação, havendo um baixo índice de lealdade e uma relativa facilidade de entrada no canal, o que faz com que a rede tenha uma tendência a ser relativamente instável. Por sua vez, a emergência dos sistemas verticais de marketing implica na existência de um locus de poder no sistema que fornece ao canal uma liderança, uma especificação de papéis, uma coordenação, uma administração de conflitos e um controle.

Os principais tipos de sistema vertical, segundo Kotler, são<sup>28</sup>:

. O sistema vertical corporativo: combina estágios sucessivos de produção e distribuição sob um único proprietário, cuja integração é escolhida por empresas que desejam um nível elevado de controle sobre os canais e pode ser atingido pela integração para frente e para trás. O desenvolvimento de sistemas corporativos assegura a essas empresas um contato forte e de longo prazo para com seus clientes e/ou fornecedores. Pode assegurar ainda uma adequada representação em um mercado, uma

<sup>27</sup> STERN, Louis W. & EL-ANSARY, Adel I. Op. cit. p.392-3.

<sup>28</sup> KOTLER, Op. cit. p.610-1.

redução no preço dos bens comprados, um melhor controle nos estoques, uma redução nos custos de produção e um fornecimento relativamente assegurado de bens escassos. Um exemplo é a Sears que obtém 50% de sua receita através de fábricas onde ela possui participação acionária;

. O sistema vertical administrado: neste caso, os estágios sucessivos de produção e distribuição são coordenados, mas têm proprietários diferentes. É o que acontece quando os fabricantes de uma marca líder são capazes de estabelecer cooperação comercial profunda e apoio dos revendedores. Assim, apesar das empresas serem estruturadas autonomamente, existe um mecanismo de colaboração entre elas. Um exemplo é a Kodak, a Gessy ou a Gradiente que estão aptas a obter cooperação de seus revendedores em termos de displays, espaço nas prateleiras, promoções e políticas de preços e

. O sistema vertical contratual: neste caso, empresas independentes, em diferentes níveis de produção e distribuição, integram seus programas em bases contratuais para conseguir economias de escala e/ou impactos de vendas que não obteriam se operassem isoladamente. A idéia por trás de tal abordagem é a de que se todos cumprirem sua parte no acordo o sistema trabalhará tranqüilamente e bem. É um dos sistemas que mais têm-se expandido. Pode ser de três tipos:

. Redes patrocinadas por atacadistas: aqui os atacadistas organizam redes formadas por varejistas independentes para ajudá-los a competir com grandes redes;

. Cooperativas de varejistas: aqui os varejistas podem se organizar a fim de conduzir a atividade de compra cooperada e até de alguma produção. Os lucros são repassados aos participantes na proporção de suas compras. Os não cooperados podem comprar através da cooperativa, porém não participam dos lucros e

. Franquias: neste caso, um franqueador pode unir diversos estágios do processo produção-distribuição. Este tem sido o sistema de maior crescimento, despertando grande interesse do varejo nos tempos atuais. Por ser tema do trabalho sua caracterização será melhor definida posteriormente.

O sistema horizontal é a "disposição de duas ou mais empresas não relacionadas de colocarem um conjunto de recursos ou programas para explorar uma oportunidade emergente de marketing"<sup>29</sup>. As empresas podem colaborar temporária ou permanentemente, ou criar uma empresa em separado. Essa forma denomina-se "marketing simbiótico"<sup>30</sup>. Um exemplo é a Insol (Gelato e Yopa), criada para colocar no mercado uma linha de sorvetes explorando as forças relativas das duas empresas.

O sistema de multicanais é a forma de distribuição onde uma única empresa estabelece dois ou mais canais visando atingir um ou mais segmentos de mercado. Com a proliferação de segmentos e de alternativas de canais, cada vez mais as empresas têm adotado a distribuição através de canais múltiplos. Um exemplo é o McDonald's que possui uma rede de lojas próprias e de lojas franqueadas<sup>31</sup>.

#### 2.4 OS CONFLITOS DE CANAL

Como foi visto, um canal de distribuição compreende um conjunto de instituições e agências interdependentes envolvidas na tarefa de mover os bens e serviços dos pontos de produção aos pontos de consumo. Essa interdependência faz com que cada membro do canal passe a ocupar uma posição na execução da tarefa de

---

<sup>29</sup> Idem, p.611.

<sup>30</sup> Ibidem, p.611.

<sup>31</sup> Ibidem, p.612.

movimentação dos bens ou serviços, ou o que Gill e Stern<sup>32</sup> denominam "papel" do membro. Dessa forma, cada membro do canal torna-se dependente dos outros membros para a consecução de seus objetivos organizacionais, o que requer um mínimo de cooperação entre os mesmos.

Em um sistema multi-institucional a busca de autonomia relativa justapõe-se ao desejo de cooperar, ou seja, um conjunto de motivações está presente, tornando possível prever com relativa certeza que em um canal existem as sementes do conflito. Alderson<sup>33</sup> utilizou as palavras "monostasy" e "systasy" para definir, respectivamente, as tensões relativas à necessidade de permanecer isolado (busca da autonomia) e de permanecer unido (busca da cooperação).

A interdependência entre organizações que são nominalmente independentes gerando por um lado a cooperação, visando à sobrevivência, e por outro, o conflito, por causa de diferentes metas econômicas e motivos ideológicos, é, segundo Assael<sup>34</sup>, a questão subjacente à ocorrência de conflitos nos canais de distribuição.

Assim, como evidenciado por Stern & El-Ansary<sup>35</sup> "Quanto maior o nível de interdependência, maiores serão as oportunidades

---

<sup>32</sup> GILL, Lynn E. & STERN, Louis W. *Roles and role theory in distribution channel systems* in STERN, Louis W. *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1969, p.23.

<sup>33</sup> ALDERSON, Wroe. *Dynamic Marketing Behavior - A functionalist theory of marketing*. Homewood, Ill: Richard Irwin, Inc, 1965, p.239.

<sup>34</sup> ASSAEL, Henry. *The Political Role of Trade Associations in Distributive Conflict Resolution*. *Journal of Marketing*, vol. 32, Apr/68, p.23-4.

<sup>35</sup> STERN, Louis W. & EL-ANSARY, Adel I. *Op. cit.* p.282.

para interferência no atingimento das metas, e daí, maior o potencial para conflito entre as organizações".

Segundo esses mesmos autores, o conflito de canal poderia ser definido como "a situação em que um membro do canal percebe outro(s) membro(s) engajado(s) em um comportamento que o impede de atingir suas metas. É, em essência, um estado de frustração produzido pela restrição ao desempenho de seu papel"<sup>36</sup>.

Fica evidenciada na definição uma dimensão comportamental dos agentes que compõem o sistema de canal e o fato de que esse comportamento age criando um estado de tensão por restringir a atuação do membro atingido no desempenho de seu papel.

Stern e Heskett<sup>37</sup> chamaram a atenção, entretanto, para o fato de que nem sempre os conflitos entre os membros de um canal são disfuncionais, ou seja, levam à frustração ou à desintegração da relação. Existem situações em que o conflito pode ser funcional, ou seja, melhora a eficiência do canal, trazendo inovações que diminuem os custos econômicos e sociais na comercialização através dos canais. Por outro lado, a inexistência de conflitos pode conduzir à passividade, complacência e, portanto, à falta de inovações.

A questão básica é definir quando o impacto do conflito sobre o desempenho dos membros de um canal é funcional ou disfuncional, o que para Stern e Rosemberg<sup>38</sup> e para Rosembloom<sup>39</sup> ainda seria um ponto a ser melhor equacionado.

---

<sup>36</sup> Idem, p.283.

<sup>37</sup> STERN, Louis W. & HESKETT, J. L. *Conflict management in interorganizational relations: a conceptual framework* in STERN, Louis W. *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1969, p.292-3.

<sup>38</sup> STERN, Louis W. & ROSEMBERG, Larry J. *Toward the Analysis of Conflict in Distributive Channels: A Descriptive Model* in WALKER, Bruce J. & HAYNES, Joel B. *Marketing Channels and Institutions: Readings on Distribution Concepts and Practices*. Ohio: Grid Inc., 1974, p. 207.

Como principais causas de conflitos Stern & Gorman apontam os seguintes aspectos<sup>40</sup>:

. Papéis: o conflito pode surgir quando os membros desviam-se dos papéis estabelecidos e não desempenham o que estava sendo esperado deles ou quando os papéis não estão claramente definidos. Pode acontecer, por exemplo, com a venda direta do fabricante aos consumidores, desalojando os intermediários previamente definidos;

. Competição por recursos escassos: quando um dos membros considera-se prejudicado por outro na disputa por recursos (clientes) escassos. Pode acontecer com a penetração em um território estabelecido;

. Percepções: diferentes membros podem ter diferentes percepções da realidade que os cerca, dependendo de suas predisposições, atitudes ou valores, levando a ações que podem causar conflitos. Um revendedor acredita mudanças em sua demanda em decorrência de fatores locais, enquanto o fabricante pode estar percebendo tais mudanças como decorrentes de uma condição geral de mercado;

. Expectativas: diferenças na disponibilidade de informações e em seu processamento podem gerar diferentes expectativas entre os membros do canal a respeito de potenciais estados da natureza, gerando condições para o surgimento de conflitos;

---

<sup>39</sup> ROSEMBLOOM, Bert. *Conflict and Channl Eficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker*. *Journal of Marketing*, vol. 37, Jul/73, p.229-30.

<sup>40</sup> STERN, Louis W. & GORMAN, Ronald H. *Conflict in Distribution Channels: An exploration in STERN, Louis W. Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1969, p.157-61.

. Decisões: tomadas de decisões unilaterais como tentativa de controlar alguma atividade dentro do sistema pode gerar conflito. Por exemplo, o fabricante pode tentar impor uma campanha promocional que não é desejada pelo revendedor;

. Metas: a existência de objetivos próprios, a despeito da interdependência entre os membros, é outro gerador potencial de conflitos. Por exemplo, o fabricante pode querer alcançar um rápido crescimento através de preços baixos, enquanto os revendedores preferem obter maior rentabilidade através de margens altas e

. Comunicação: a comunicação é uma peça-chave na cooperação interna do canal, sua ineficiência pode gerar mau entendimento, estratégias incorretas e sentimento mútuo de frustração e desconfiança. Por exemplo, o produtor tende a ficar descontente com a falta de "feedback" acerca das condições de mercado, enquanto o revendedor tende a se aborrecer com a falta de um melhor treinamento dos vendedores, que são incapazes de fornecer informações eficazes acerca dos produtos, ou de uma melhor divulgação dos planos promocionais e de lançamento de novos produtos.

A partir do momento da identificação dos conflitos a melhor forma de atuação é a sua administração. Os mesmos autores apontam como possíveis estratégias para a administração dos conflitos, os seguintes procedimentos<sup>41</sup>:

. Estratégias de barganha: em que, através de um exercício simultâneo de poder, ou através de induzimentos do tipo recompensas, ameaças de punição ou privação, ocorre uma acomodação entre as partes em conflito. Uma solução estável nesse caso, dependerá do desenvolvimento e da manutenção de uma confiança e de um respeito mútuo entre as partes envolvidas;

---

<sup>41</sup> STERN, Louis W. & EL-ANSARY, Adel I. Op. cit. p.292-309.

. Estratégias de "fronteira": onde membros das organizações no âmbito do ambiente-tarefa ajustam as relações entre as partes em conflito. Pode se dar através da denominada "diplomacia". As pessoas designadas para exercer tais funções deveriam estar aptas para observar e relatar todas as informações necessárias para conduzir as negociações entre as partes;

. Estratégias de interpenetração: nesta estratégia procura-se solucionar os conflitos através do aumento de interações entre os conflitantes. A criação de associações de classe, comitês conjuntos de trabalho, o cultivo de uma maior troca de informações entre os agentes e a cooptação de elementos por uma das partes são as formas mais comuns de se chegar ao ajuste de relações e

. Estratégias supraorganizacionais: aplicado às situações onde existe um alto grau de interdependência e interação entre os membros. Pode-se dar através do emprego da conciliação, mediação ou arbitragem, ou através da adoção de metas superordenadas que requeiram a participação conjunta de todas as partes envolvidas, como por exemplo, a união entre fabricante e revendedores para defender sua sobrevivência diante de uma ameaça externa.

Em muitas ocasiões a correta administração dos conflitos tornará necessário que um dos membros assuma um papel de liderança, de modo a que o poder seja utilizado de maneira intencional para afetar o comportamento dos outros membros do canal, a fim de que os mesmos atuem contribuindo para a manutenção ou realização das metas do sistema<sup>42</sup>. Por poder de um membro do canal entende-se "sua habilidade em controlar as variáveis de decisão na estratégia de marketing de outro membro de um dado canal situado em um diferente nível de distribuição"<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Idem, p.309-12.

<sup>43</sup> STERN, Louis W. & EL-ANSARY, Adel I. *Power Measurement in the Distribution Channel*. *Journal of Marketing Research*, Vol. IX, Feb/72, p.47.

A utilização do poder por algum ou alguns dos membros do canal, afetando a tomada de decisões ou o comportamento dos outros membros, é o mecanismo pelo qual os papéis são corretamente especificados, realinhados e o seu desempenho é apropriadamente conduzido. Diversas são as formas pelas quais o poder pode ser utilizado com a intenção de afetar o comportamento dos diferentes membros de um canal, denominadas bases do poder. Tais bases compreendem<sup>44</sup>:

- O poder de recompensa: baseado na crença de que um membro do canal possui a habilidade de recompensar um outro por alguma atividade executada por este, por exemplo, concedendo descontos especiais ou possibilitando o aumento da margem de lucro para o revendedor;

- O poder de coerção: baseado na crença de que um membro do canal possui a habilidade de punir ou ameaçar um outro pela falha deste em realizar alguma atividade desejada por aquele, por exemplo, ameaçando cancelar o fornecimento de mercadorias ou cortando o crédito dos clientes;

- O poder derivado da perícia ou "expertise": baseado na crença de que um membro do canal é capaz de influenciar um outro pela posse de um conhecimento ou perícia especial, por exemplo, fornecendo treinamento aos vendedores do distribuidor ou tendo acesso a informações do mercado pela proximidade com o mercado consumidor (no caso dos distribuidores);

- O poder legitimado: baseado em arranjos contratuais ou administrativos em que um dos membros reconhece a legitimidade de outro em influenciar suas ações que ocorre, por exemplo, quando

---

<sup>44</sup> STERN, Louis W. & BEIER, Frederick J. *Power in the Channel of Distribution* in STERN, Louis W. *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1969, p.94-104.

um franqueado assina um contrato com seu franqueador concordando em seguir às orientações estabelecidas por este último e

- O poder derivado da identificação ou poder referencial: baseado na identificação ou associação entre um membro do canal e outro que pode ocorrer, por exemplo, quando um distribuidor e um fornecedor estão ligados por laços comerciais por longos anos, impedindo que novos fornecedores consigam comercializar com esse distribuidor.

Assim, quando corretamente utilizado pelo líder do canal, o poder pode ser uma forma de prevenir ou reduzir os conflitos entre os membros do canal, muito embora possa ocorrer o oposto caso ele seja utilizado coercitivamente, como colocado por Stern & Beier<sup>45</sup>, Stern & Gorman<sup>46</sup> e Lusch<sup>47</sup>.

Por sua vez, o desenvolvimento de um canal de comunicação dentro do sistema torna-se necessário para a resolução de conflitos disfuncionais, o desenvolvimento de uma coordenação de canal e o sucesso da administração do canal<sup>48</sup>.

Aliás, a comunicação, nas palavras de Mohr e Nevin<sup>49</sup>, pode ser descrita como a "cola" que mantém unido um canal de distribuição, sendo importante como fator pelo qual a informação

---

<sup>45</sup> Idem, p.112-3.

<sup>46</sup> STERN, Louis W. & GORMAN, Ronald H. Op. cit. p.161-2.

<sup>47</sup> LUSCH, Robert F. *Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict*. *Journal of Marketing Research*, vol. XIII, Nov/76, p.388.

<sup>48</sup> STERN, Louis W. & EL-ANSARY, Adel I. Op. cit. p.309-12.

<sup>49</sup> MOHR, Jakki & NEVIN, John R. *Communications Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective*. *Journal of Marketing*, V. 54, Oct/90, p.36.

persuasiva é transmitida, a tomada de decisões participativa é promovida, programas são coordenados, o poder é exercido e o comprometimento e a lealdade são encorajados. Sua importância decorreria do fato de que dificuldades de comunicação são uma das causas primárias de problemas nos canais, sendo o desenvolvimento de estratégias apropriadas de comunicação solucionadoras de muitos problemas envolvendo produtores e revendedores.

Sims, Foster e Woodside<sup>50</sup> recomendam duas abordagens básicas para reduzir as barreiras à comunicação entre empresas situadas em um canal de distribuição. A primeira consiste em convidar a administração das empresas situadas nos outros níveis de canal a participar de grupos de trabalho ou associações de classe industrial. A outra abordagem consiste na adoção de propaganda ou de atividades educacionais com o propósito de mudar as atitudes e as percepções dos membros do canal, criando um clima mais favorável à cooperação.

Dessa forma, pôde-se perceber a importância da manutenção de um canal aberto de comunicação entre os membros do canal como forma de administração e condução do canal de maneira coordenada.

## 2.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Neste capítulo procurou-se desenvolver uma apresentação sucinta dos diversos aspectos relacionados com a importância, a conceituação, as origens, a dinâmica e as principais causas e formas de administração dos conflitos nos canais de distribuição.

Enfatizou-se a questão da interdependência entre os membros de um canal como um fator-chave para compreender-se a necessidade de cooperação entre as partes para o atingimento dos objetivos organizacionais de cada um de seus membros e, ao mesmo tempo, como essa interdependência pode ser importante para a compreensão das causas dos conflitos nos canais de distribuição.

---

<sup>50</sup> SIMS, J. Taylor, FOSTER, J. Robert & WOODSIDE, Arch G. Op. cit. p.222-3.

No que diz respeito à administração dos conflitos nos canais de distribuição enfatizou-se as seguintes soluções na busca de uma maior harmonia entre os membros dos canais: o exercício do poder, a negociação, a busca da cooperação e o aprimoramento das formas de comunicação entre as partes envolvidas.

No próximo capítulo serão abordados alguns desses aspectos, agora sob a ótica do franchising.

### 3. O SISTEMA DE FRANCHISING

#### 3.1 CONCEITUAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO

Como se observou o Franchising é uma das diversas formas de organização de um sistema de distribuição. Ele se insere no contexto dos sistema verticais de marketing anteriormente discutidos.

Antes, porém, de apresentar suas principais características é necessário conceituar o mesmo para melhor compreensão dos fenômenos que estão envolvidos em sua organização. Desde a origem do termo "franche", que significava "livre de servidão ou de restrição", na Idade Média<sup>51</sup>, o conceito evoluiu passando a ter outras formas e características com o passar do tempo.

Segundo Foganholo Neto, a definição mais ampla e modernamente aceita é aquela do IFA (International Franchise Association), que diz o seguinte<sup>52</sup>:

"Uma operação de franquia é uma relação contratual entre o franqueador e o franqueado, na qual o franqueador oferece ou é obrigado a manter um contínuo interesse no negócio do franqueado em áreas como tecnologia e treinamento, onde o franqueado opera dentro de uma marca comum, formato e/ou procedimento possuído ou controlado pelo franqueador, e no qual o franqueado tem ou irá fazer um substancial investimento de capital em seu negócio com seus próprios recursos".

---

<sup>51</sup> KIYOHARA, Victor R. *Sistema de Franchising - uma estratégia alternativa para a hotelaria brasileira*. Dissertação de Mestrado, EAESP/FGV. S. Paulo, 1980, p.3.

<sup>52</sup> FOGANHOLO NETO, Eugênio. *A adoção do "Business Format Franchising": Uma abordagem do mercado brasileiro*. Dissertação de Mestrado, EAESP/FGV. S. Paulo, 1992, p.36.

Essa definição contempla uma série de aspectos que merecem ser ressaltados:

A franquia é uma relação contratual, isto por si só excluiria uma boa parcela das relações que existem em algumas "franquias brasileiras".

Há o estabelecimento claro dos papéis de cada membro da relação de franquia: o franqueador, ou seja, aquele que outorga a franquia, oferece ou é obrigado a manter um contínuo interesse no negócio do franqueado em áreas como tecnologia e treinamento. Por outro lado, o franqueado, ou seja, aquele a quem a franquia é outorgada, opera dentro de uma marca comum, formato e/ou procedimento possuído ou controlado pelo franqueador, e no qual o franqueado tem ou irá fazer um substancial investimento de capital em seu negócio com seus próprios recursos.

Interessante nessa definição é que não fica clara a necessidade do franqueado fornecer nenhum tipo de remuneração para o franqueador em troca do direito de distribuir os bens ou serviços objetos do contrato.

Nesse sentido, a definição exposta por Andrew Kostecka no 1º Seminário Internacional de Franchising, realizado em São Paulo em 1988, é mais clara ao afirmar que<sup>53</sup>:

"O franchising é uma relação contínua entre duas partes, uma denominada franqueadora (ou franchisor) que concede a outra, denominada franqueada (ou franchisee), o direito de distribuir ou vender certos bens ou serviços, além de fornecer assistência e orientação na instalação e operação do negócio e treinamento, em troca de uma compensação financeira e a concordância por parte da

---

<sup>53</sup> KOSTECKA, Andrew. *Anais do 1º Seminário Internacional de Franchising*. S. Paulo, 1988, p.59.

franqueada em operar o negócio de acordo com um plano estabelecido substancialmente pela franqueadora".

Pode-se encontrar, além dessas, uma série de outras definições mais ou menos complexas, como, por exemplo, a do Departamento de Comércio dos Estados Unidos, que afirma ser o franchising "um método de fazer negócios em que é concedido a um franqueado o direito de engajar-se na oferta, na venda ou na distribuição de bens ou serviços sob um formato de marketing desenhado pelo franqueador, que permite ao franqueado a utilização de sua marca registrada, nome e propaganda<sup>54</sup>", a do Conselho de Desenvolvimento Comercial, do Ministério da Indústria e do Comércio do Brasil, que define o franchising "como um sistema de distribuição de bens e serviços, pelo qual o titular de um produto, de um serviço ou de método, devidamente caracterizado por marca registrada, concede a outros comerciantes, que se relacionem com o titular, por ligação contínua, licença e assistência para exposição do produto no mercado<sup>55</sup>" ou a de Justis and Judd<sup>56</sup>, que o definem como "uma oportunidade de negócios na qual o proprietário (produtor ou distribuidor) de um serviço ou produto, que possua uma marca registrada, concede direitos exclusivos a um indivíduo para a distribuição e/ou venda de um serviço ou produto em um dado local, em troca de um pagamento ou royalty, além da conformidade a uma padronização de qualidade por ele definida. O indivíduo ou empresa que concede os direitos é denominado franqueador e o indivíduo ou empresa a quem são concedidos tais direitos de operação de acordo com um método escolhido de produção ou venda de determinado produto ou serviço é denominado franqueado".

---

<sup>54</sup> JUSTIS, Robert & JUDD, Richard. *Franchising*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co., 1989, p.6.

<sup>55</sup> CHERTO, Marcelo R. *Franchising: Revolução no Marketing*. São Paulo, McGraw - Hill, 1988, p.4.

<sup>56</sup> JUSTIS, Robert & JUDD, Richard. Op. cit. p.6.

Nas próprias definições pode-se verificar que o sucesso de uma franquia requer uma base sólida para o lançamento do programa de franchising. Sherman aponta de forma clara os componentes-chave para que se avalie a possibilidade de lançamento de um programa de franchising. Segundo ele, tais componentes seriam<sup>57</sup>:

. A existência de uma unidade protótipo (piloto) testada, refinada e operada de forma bem-sucedida que sirva como base para o programa;

. Um corpo administrativo forte formado por diretores internos e consultores que conheçam não apenas as peculiaridades do setor de atuação, mas também os aspectos legais e de gestão do franchising como um método de expansão;

. A existência de uma capitalização suficiente para lançar e sustentar o programa de modo a assegurar o suporte e a assistência inicial para as primeiras franquias em operação;

. Uma identidade de marca distinta e protegida que inclua um registro federal e estadual, se for o caso, assim como uma aparência uniforme de sinais, "lay-out", "slogans" e da imagem global;

. A propriedade de métodos de operação e administração testados que possam ser reduzidos a manuais de operação de fácil compreensão e que não possam ser facilmente duplicados pelos competidores;

. Um programa de treinamento para os franqueados, que se estenda não apenas ao período inicial da relação, mas também ao longo da mesma;

---

57 SHERMAN, Andrew J. *Franchising and Licensing: Two Ways to Build Your Business*. New York, N.Y.: AMACOM, 1991, p.5-7.

. Um "staff" de suporte de campo habilitado para visitar periodicamente os franqueados no sentido de assisti-los em qualquer situação e de monitorar os padrões de qualidade estabelecidos;

. Um conjunto de documentos legais de fácil compreensão, que reflita as estratégias de negócios da empresa e suas políticas operacionais, para distribuição aos candidatos a franqueados, em conformidade com as leis estaduais e federais de oferta de franquias (necessário nos Estados Unidos);

. Uma demanda de mercado demonstrada para seus produtos e serviços. Tais produtos e serviços devem apresentar um mínimo de qualidade e não devem ser sujeitos a rápidas mudanças nas preferências dos consumidores. Pesquisas de mercado devem ser conduzidas no sentido de mostrar as tendências do setor, as ações dos competidores diretos e indiretos e mudanças nas preferências dos consumidores;

. Um conjunto cuidadosamente desenvolvido de critérios de seleção de pontos e de padrões arquitetônicos que possam ser prontamente aplicáveis para assegurar os melhores locais;

. Uma compreensão real da competição que o franqueador irá enfrentar, não apenas na venda das franquias aos candidatos a franqueados, mas também na comercialização de seus produtos e serviços;

. O cultivo de boas relações com fornecedores, financiadores, corretores de imóveis e todos os agentes relacionados com a operação de franquias;

. Um sistema de seleção de franqueados que identifique aqueles realmente qualificados para assumir o comando de uma unidade franqueada;

. Um sistema eficiente de relatórios e registros que sustentem o desempenho do franqueado e assegurem que os royalties estão sendo devidamente relatados e pagos;

. Uma capacidade de pesquisar e desenvolver novos produtos e serviços de modo contínuo;

. Um sistema de comunicação que facilite um diálogo contínuo e aberto entre franqueador e franqueados de modo a diminuir as chances de conflito e litígio dentro da rede e

. Um programa de propaganda e relações públicas com base local, regional e nacional visando atingir candidatos a franqueados além, é claro, dos consumidores para as unidades estabelecidas.

Assim, os requisitos acima expostos comporão a base para um programa bem estruturado de franchising. Sob a ótica de Cherto<sup>58</sup> os pontos mencionados definem o que ele coloca como sendo os "pré-requisitos para alcançar o sucesso" e "as etapas de um plano de franchising". Afinal, segundo ele<sup>59</sup> "uma operação de *franchising* mal-estruturada pode levar o franchisor (franqueador) a sofrer um baque seriíssimo, com prejuízo inclusive para a sua imagem e para a imagem de seus produtos e/ou serviços".

Ainda com relação a esse ponto, Sherman afirma que<sup>60</sup> "O conceito de um sistema ou de um negócio formatado que é operado de acordo com uma identidade e uma imagem comercial uniforme e consistente é o coração de um programa de franchising bem-sucedido".

---

58 CHERTO, Marcelo R. Op. cit. p. 52-8.

59 Idem, p.55.

60 SHERMAN, Andrew J. Op. cit., p.8.

Para que se possa ter uma melhor compreensão do funcionamento do sistema é possível classificá-lo, adotando um esquema proposto por Cherto e Rizzo<sup>61</sup>, segundo seu grau de complexidade, obtendo-se dessa forma a seguinte classificação:

. Franchising de marca e produto (Product and Tradename Franchising): onde as franquias são utilizadas como um canal para a distribuição de produtos ou serviços. Praticamente inexistente um maior fornecimento de serviços por parte do franqueador ao franqueado, sendo basicamente o foco da relação o fornecimento, pelo franqueador ao franqueado, de produtos ou serviços que serão revendidos a terceiros e na utilização da marca em conexão com essa revenda. As redes de concessionárias de automóveis e de postos de gasolina são seus exemplos mais marcantes;

. Franchising de revenda ou distribuição exclusiva: neste caso, as franquias são utilizadas como canal exclusivo para distribuição de serviços ou produtos com a marca do franqueador, sendo encontrados somente nas lojas que operam sob a marca do franqueador. Algumas redes de perfumaria e de confecções não totalmente formatadas poderiam ser enquadradas nesse esquema;

. Franchising de conversão: esta modalidade implica na conversão de negócios já existentes em franquias de uma determinada marca. Como exemplo pode-se citar o caso da rede de hotéis Holliday Inn, que converte hotéis já existentes em franquias suas adaptando-os às características da rede e

. Franchising de negócio formatado (Business Format Franchising): é a forma mais completa e atualizada do sistema, nela o franqueador transfere a seus franqueados não somente a autorização para uso da marca, mas toda uma tecnologia de implantação e operação das lojas associada a uma assistência e orientação permanente, de modo a permitir uma reprodução exata em

---

<sup>61</sup> CHERTO, Marcelo & RIZZO, Marcus. *Tipos de Franchising*. Marketing nº 188, Maio/89, p.12.

todos os seus franqueados do conceito e dos sistemas empregados e testados pelo próprio franqueador. Geralmente é a essa forma de franchising que as definições se referem. Seu exemplo mais conhecido é o da rede de "fast-food" Mc'Donald's.

Uma forma bastante comum de classificação encontrada em muitos autores<sup>62</sup> e trabalhos (como o Censo, por exemplo), trabalha unicamente com as formas de Product and Tradename Franchising e Business Format Franchising, cujas definições são as mesmas apontadas acima, ou seja, o que diferencia as duas formas é a transferência, no caso do Business Format Franchising, de toda uma tecnologia de implantação, operação e assistência na condução do negócio.

### 3.2 ORIGEM DO SISTEMA

O franchising como é conhecido atualmente é fruto de um longo processo evolutivo. Segundo Kiyohara<sup>63</sup>, é na Idade Média, ainda que de modo muito fluido, que se encontram as origens do que hoje se conhece como franchising. Na França, existia um substantivo feminino "franche", que significava "livre de servidão ou de restrição", que gradativamente foi sendo utilizado em outro sentido, qual seja o de "um direito para explorar um negócio concedido por um rei ou um governo". Dessa forma, tal ato tornou-se um direito positivo de se fazer alguma coisa, correspondendo a uma prerrogativa, isenção ou uma vantagem concedida pelo senhor feudal ou um governo.

A partir desse primeiro conceito, surgido na Idade Média, ele evoluiu tornando-se um fato na vida empresarial dos Estados Unidos, logo após a Guerra Civil Americana. Segundo consta, na

---

<sup>62</sup> vide JUSTIS, Robert & JUDD, Richard. Op. cit. p.7-10. SHIVELL, Kirk & BANNING, Kent. *Running a Succesfull Franchise*. McGraw-Hill, Inc., 1993, p.1-2. MEILER, Wilson M. Op. cit. p.83-4.

<sup>63</sup> KIYOHARA, Victor R. Op. cit. p.3-7.

segunda metade do século passado, havia um certo fabricante que equipava carroças com os seus produtos para que vendedores ambulantes os vendessem, com exclusividade, em determinadas áreas previamente estabelecidas. O fabricante se comprometia a não fornecer para outros vendedores os mesmos produtos nessas áreas. Entre as décadas de 50 e 60 do século passado, a Singer Sewing Machine Company, adota um método semelhante para a distribuição de suas máquinas de costura. Em troca de um "fee", que variava entre algumas centenas a alguns milhares de dólares, o designado recebia o direito único e exclusivo de utilizar e vender a outros para serem utilizadas (mas não para serem produzidas), as denominadas "Singer's Straight Needle Perpendicular Action Sewing Machines<sup>64</sup>". A Singer tornou-se, dessa forma, a primeira a comercializar, em âmbito mundial, um produto padronizado, utilizando em suas fábricas e lojas uma só técnica de produção e os mesmos processos de comercialização, podendo ser considerada uma das precursoras do moderno sistema de franchising. Alguns autores apontam, entretanto, a McCormick Harvesting Machine Company, que originou posteriormente a International Harvester Corporation, como o primeiro exemplo de franchising nos Estados Unidos ao incumbir agentes locais exclusivos para a venda e prestação de serviços de suas máquinas por volta de 1850<sup>65</sup>.

Ainda segundo Kiyohara<sup>66</sup>, a partir da experiência da Singer muitas outras empresas passaram a adotar esse esquema. A nascente indústria automobilística do final do século passado foi outra das pioneiras no sistema, iniciando seu método universal de vendas através de concessionárias em 1898, quando William E.

---

<sup>64</sup> DICKE, Thomas. *Franchising in America: The Development of a Business Method, 1840-1980*. Chapel Hill, N.C.: The University of North Carolina Press, 1992, p.35.

<sup>65</sup> vide DICKE, Thomas. Op. cit. p.18-24 e JUSTIS, Robert & JUDD, Richard. Op. cit. p.11.

<sup>66</sup> KIYOHARA, Victor R. Op. cit. p.3-7.

Metzger tornou-se o primeiro franqueado da General Motors Corporation. Assim, o franchising começa a dominar o varejo de distribuição de automóveis e, logo após, o de gasolina. Por sua vez, a Coca-Cola concedeu a franquia à Geórgia Coca-Cola Bottling Company em 1901, iniciando um método que se consagrou na distribuição de refrigerantes.

A grande consolidação do franchising nos Estados Unidos deu-se, porém, após a Segunda Guerra Mundial, quando inúmeras pessoas, de volta dos campos de batalha e com a desmobilização do esforço de guerra, procuravam novas oportunidades para firmar-se economicamente. As empresas, procurando aproveitar essa oferta de material humano para expandir seus negócios, vislumbraram a possibilidade de fazê-lo oferecendo franquias aos que desejassem dedicar-se a essa atividade.

Até a década de 50 observa-se que o franchising unia geralmente fabricantes e varejistas, consistindo basicamente no direito de vender o produto ou serviço em uma área definida, em troca da promessa da promoção e comercialização do produto de uma maneira específica. Atualmente, o franchising abrange uma área maior, incluindo não só fabricantes e varejistas, mas também fornecedores de matérias-primas e serviços.

No que diz respeito ao Brasil, Faria coloca que<sup>67</sup> "a aplicação do sistema é recente, tendo início na década de 60, quando a "Escola de Línguas Yázigi", defrontando-se com problemas de administração em suas filiais, resolveu optar pelo sistema de franquia como solução para tais problemas, embora alguns apontem a fábrica de calçados "Stella" de Salvador como pioneira na utilização do sistema como tática na descentralização de negócios, sem investir na instalação de pontos comerciais, mesmo antes do Yázigi, já em 1910".

---

<sup>67</sup> FARIAS, Salomão A. de. *O comportamento do comprador de franquias dos ramos de confecção e perfumaria/cosméticos de João Pessoa - PB: Um estudo exploratório*. João Pessoa, Dissertação de Mestrado, UFPB, 1991, p.7-8.

### 3.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA

O que leva franqueadores e franqueados a escolher essa forma de negócio? Justis e Judd afirmam que<sup>68</sup>:

"O franchising é uma oportunidade tentadora para franqueadores e franqueados. Ambos têm a oportunidade de utilizar seus limitados recursos e dirigí-los de maneira bem-sucedida em um relacionamento de negócios conjunto a fim de obter uma rentabilidade justa e equilibrada que recompense seus esforços individuais... Como um método de distribuição de bens e serviços, o franchising dá a oportunidade para o crescimento e o sucesso de ambas as partes. Entretanto, antes de se comprometer em uma relação de franchising é importante avaliar a situação e os fatores críticos do negócio em consideração."

Cintra Leite, por sua vez, abordando a realidade brasileira afirma que<sup>69</sup>:

"O momento histórico pelo qual o Brasil passa hoje, com a onda de privatização de estatais e o conseqüente reflexo nas empresas privadas, certamente levará o governo e a iniciativa privada a dispensarem maciços contingentes de profissionais no mercado de trabalho, que estarão em busca de novas oportunidades.

O mecanismo de franchising...contribuirá não somente para aliviar as tensões sociais desse brusco movimento na economia do país, como também auxiliará a expansão de empreendimentos de sucesso já consagrados e implantados no Brasil."

---

<sup>68</sup> JUSTIS, Robert & JUDD, Richard. Op. cit. p.34.

<sup>69</sup> LEITE, Roberto C. *Franchising na criação de novos negócios*. São Paulo: Atlas, 1990, p.18.

De fato, alguns artigos publicados no país nos últimos anos<sup>70</sup> têm enfatizado que o franchising tem sido adotado por muitas pessoas desalojadas do mercado de trabalho como uma oportunidade de recolocação e de se tornar "seu próprio patrão".

A grande maioria dos autores delinea as inúmeras vantagens evidenciadas pelo sistema tanto para franqueadores como para franqueados, embora devam ser apontadas também as desvantagens relacionadas ao sistema. Cintra Leite<sup>71</sup> relaciona uma longa lista de vantagens e desvantagens que será apresentada a seguir:

#### Vantagens do franqueador:

. Maior cobertura geográfica pela agregação de novos territórios até então inexplorados e maior rapidez na expansão da rede de distribuição, interessante no caso brasileiro devido às suas dimensões continentais;

. Aumento de rentabilidade devido ao menor investimento próprio e a um incremento de vendas causado pela expansão da rede franqueada;

. Redução de custos de distribuição, motivada pela busca de maior eficiência por parte dos franqueados na condução de seus negócios e pela possibilidade de instituição de centrais de compras;

. Motivação maior dos franqueados por conduzirem um negócio próprio, alavancando as operações da empresa. Exemplos de inovações geradas por franqueados e depois estendidas à rede são comuns;

---

<sup>70</sup> Revista VEJA SP. *As franquias espalham-se pela cidade*. Ano 25 n<sup>o</sup> 14. S. Paulo, Editora Abril, Abr/92, p. 12 e Revista VEJA. *A invasão das marcas*. Edição 1307. Ano 26 n<sup>o</sup> 39. S. Paulo, Editora Abril, Set/93, p.71.

<sup>71</sup> LEITE, Roberto C. Op. cit. p.44-62.

. Maior participação no mercado devido à expansão da rede franqueada, gerando aumento do volume de fabricação e vendas de produtos;

. Melhor promoção da marca devido ao aumento dos recursos a serem aplicados em propaganda, publicidade, relações públicas e outros instrumentos de marketing, gerando maior possibilidade de exposição ao público em geral;

. Menores responsabilidades na administração do negócio pois os franqueados, sendo entidades jurídica e financeiramente independentes, são responsáveis pela administração de suas respectivas unidades e

. Melhores representantes na condução das unidades individuais devido à seleção rigorosa a que todos os candidatos a franqueados são submetidos. O franqueador pode vislumbrar no franchising a oportunidade de colocar seus produtos em uma rede em que ele terá melhor condição de monitorar a venda de seus produtos ou serviços, fugindo dos canais tradicionais (atacadistas e varejistas multimarcas).

#### Desvantagens do franqueador:

. Perda parcial de controle sobre os atos de seus franqueados à medida que as distâncias aumentam e os controles não sejam adequadamente estabelecidos;

. Aumento do custo de supervisão à medida que cresce a necessidade do franqueador manter um estreito controle sobre as operações de seus franqueados;

. Maiores custos de formatação do sistema. Conforme analisado em tópico anterior (3.1), a formatação de um sistema de franchising bem estruturado exige uma série de requisitos que gerarão altos custos para serem preenchidos;

. Perda do sigilo nas informações prestadas devido à transmissão do know-how para seus franqueados. Mesmo com a inclusão de cláusulas de sigilo no contrato sempre haverá o risco de vazamento de informações;

. Risco de desistência do franqueado ou de ruptura de contrato, com a conseqüente perda de um ponto que pode ser importante ou a possibilidade de que o franqueado possa se tornar um concorrente;

. Perda de liberdade na introdução de serviços/produtos sem consulta prévia. Todo lançamento de um novo produto deverá ser testado na unidade-piloto do franqueador e sua viabilidade ser demonstrada para toda a rede antes de sua implantação;

. Possibilidade de expansão sem planejamento, o que pode gerar falta de estoques, perda de qualidade dos serviços prestados e insatisfação por parte da rede. Algumas redes brasileiras como os Correios e O Boticário, por exemplo, em algum momento de sua vidas, fecharam as portas à abertura de novas franquias com a finalidade de sanear seu processo de expansão;

. Seleção inadequada de franqueados, o que pode gerar desmotivação e risco de perda de imagem da marca pela atuação inadequada de algum franqueado descontente e

. Possibilidade de perda de padronização, gerada pela atuação de algum franqueado que tente fugir aos padrões estabelecidos, causando danos à imagem da marca.

#### Vantagens do franqueado:

. Maiores chances de sucesso por entrar num negócio já formatado. É bastante citada uma estatística do Departamento de

Comércio americano de que a mortalidade em negócios franqueados é bem menor do que aquela encontrada em negócios independentes<sup>72</sup>;

. Existência de um plano de negócio já testado e constantemente revisado por parte do franqueador, o que aumenta o tempo disponível para buscar novas soluções;

. Maior garantia de mercado por trabalhar com uma marca já estabelecida e procurada por uma clientela cativa;

. Menores custos de instalação graças ao conhecimento adquirido pelo franqueador que poderá indicar fornecedores mais adequados;

. Economia de escala, principalmente no que diz respeito ao rateio dos custos de propaganda, o que diminui o investimento individual, porém com a possibilidade de melhores resultados coletivos. São comuns os fundos coletivos de propaganda;

. Maior possibilidade de crédito por participar de uma rede o que facilita o acesso às instituições de crédito;

. Possibilidade de uma maior lucratividade e de um retorno sobre o investimento mais rápido, graças aos ganhos de escala obtidos pela participação em uma rede;

. Pesquisa e desenvolvimento realizados pelo franqueador, o que livra o franqueado dessas atividades e

. Independência jurídica e financeira de negócio. O franqueado é dono de seu negócio, apesar de ter que seguir algumas normas estabelecidas pelo franqueador.

---

<sup>72</sup> vide, por exemplo, MEILER, Wilson M. Op. cit. p. 179-80 e CASTROGIVANNI, Gary J., JUSTIS, Robert T. and JULIAN, Scott D. *Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors*. Journal of Small Business Management, vol. 31, number 2, Apr/1993, p. 105-114.

#### Desvantagens do franqueado:

. Maiores controles sobre suas operações com a possibilidade de visitas constantes de auditores do franqueador e da necessidade de preenchimento de relatórios sobre suas atividades para efeito de pagamento dos royalties e do fundo de propaganda;

. Autonomia parcial na condução do negócio, devido à intensa interdependência necessária dentro da rede;

. Risco de descumprimento de contrato, seja por perda de qualidade nos produtos ou serviços fornecidos pelo franqueador, seja por atrasos no fornecimento de produtos ou descaso do franqueador no controle das atividades de outros franqueados gerando despadronizações e perda de clientes;

. Necessidade de pagamento de taxas de franquias e royalties ao franqueador que podem ser incompatíveis com a rentabilidade do negócio;

. Risco da escolha de um franqueador não adaptado ao sistema de franquias ou não devidamente formatado, gerando possíveis problemas operacionais no futuro;

. Possibilidade de localização forçada, por ser essa decisão, na maioria das ocasiões, uma prerrogativa do franqueador e

. Restrições na cessão do negócio, seja através da venda a terceiros, seja na transferência a sucessores. Na maior parte das vezes, para ambos os casos, a autorização para cessão dependerá de uma autorização do franqueador.

### 3.4 CONFLITOS DE CANAIS EM FRANCHISING E POSSÍVEIS SOLUÇÕES

Como se verificou na introdução do trabalho, uma série de estudos começou a evidenciar a existência de problemas envolvendo franqueadores e franqueados no que diz respeito a sua relação.

Esses atritos envolvendo franqueadores e franqueados originam-se em decorrência dos aspectos já identificados de íntimo inter-relacionamento entre as partes envolvidas. Alguns autores, analisando as possibilidades de surgimento de conflitos no relacionamento entre franqueadores e franqueados expuseram alguns pontos de vista, que serão a seguir analisados.

Sherman, por exemplo, afirma que<sup>73</sup> a existência de um certo nível de tensão é inerente à relação franqueador-franqueado. Se, por um lado, o franqueador investiu uma grande quantidade de tempo, esforço e dinheiro no estabelecimento de uma franquia de negócio formatada, além de definir diretrizes de controle de qualidade que devem ser seguidas estritamente; por outro, o franqueado freqüentemente deseja ser seu próprio patrão e resiste a quaisquer restrições na condução do negócio. Assim, embora esta tensão possa criar um clima dinâmico e estimulante que capacite ambas as partes a atingir suas metas - crescimento para o franqueador e independência e satisfação para o franqueado - é possível que esta mesma tensão possa levar ambas as partes ao conflito e à disputa, desviando-os do atingimento de suas metas.

Shivell e Banning<sup>74</sup>, analisando o mesmo assunto, discorrem acerca da importância de uma compreensão mútua das expectativas de ambas as partes para a existência de um relacionamento sadio.

---

<sup>73</sup> SHERMAN, Andrew J. *Strategies for Resolving Conflict Between Franchisors and Franchisees* in SHERMAN, Andrew J. (editor). *The Franchising Handbook*. New York, N.Y.: AMACOM, 1993, p.312-13.

<sup>74</sup> SHIVELL, Kirk & BANNING, Kent. *Op. cit.* p.35-47.

Enquanto o franqueado espera por um alto grau de independência, uma considerável ajuda na seleção do ponto, uma garantia de exclusividade territorial, um auxílio no planejamento arquitetônico e na construção da unidade, um alto retorno financeiro, um programa de treinamento, uma contínua atualização de mercados e produtos e um suporte de campo, promocional, financeiro e de contabilidade; o franqueador, por sua vez, espera uma utilização correta de suas marcas e logotipos, uma obediência rígida aos padrões de qualidade estabelecidos e a manutenção da confidencialidade em relação às informações constantes nos manuais operacionais fornecidos.

Justis e Judd, afirmam que<sup>75</sup> "A faceta mais crítica de um negócio franqueado é o relacionamento entre o franqueador e o franqueado". Na continuação de sua análise esses autores colocam que essa relação freqüentemente segue as mesmas etapas de um novo negócio ou do ciclo de vida de um produto, passando pelas fases de introdução, crescimento, maturidade e declínio ou desenvolvimento<sup>76</sup>.

A fase de introdução deve se caracterizar pelo estabelecimento de um clima de confiança, compreensão e afinidade entre as partes. Pelo lado do franqueado, a relação inicia-se marcada pelo otimismo - muitas vezes uma fé cega - e uma expectativa de grande sucesso. Por sua vez, o franqueador procura se mostrar sob sua melhor face, interessado que está em fazer uma abordagem positiva e amistosa com o franqueado, porém sem deixar de fazer uma avaliação de suas qualificações enquanto se processa a venda.

A fase de crescimento tem início com a abertura da unidade franqueada. Um programa de treinamento completo, a assistência na inauguração e um sistema de apoio ao longo da relação ajudam a

---

<sup>75</sup> JUSTIS, Robert & JUDD, Richard. Op. cit. p.498.

<sup>76</sup> Idem, p.498.

solidificá-la. Assim, se houver falhas muito marcantes nesses aspectos, provavelmente o relacionamento tornar-se-á tenso e improdutivo. Quando as comunicações entre as partes começarem a falhar, a relação ficará seriamente ameaçada.

Na fase de maturidade o franqueador e o franqueado sabem o que esperar um do outro. Se a relação desenvolveu-se bem, um sentimento de amizade e entendimento mútuo foi criado. Essa fase gira em torno da comunicação e da interação entre as partes. A troca de informações através de reuniões, boletins e atividades conjuntas deve ser intensa, pois o franqueado deve perceber que está recebendo atenção de seu franqueador e que este não está preocupado apenas em expandir sua rede.

A fase final da relação pode se caracterizar por um declínio do negócio, levando o franqueado a procurar o término de suas obrigações contratuais ou, pelo contrário, a relação pode se tornar mais sólida à medida em que o negócio continua a crescer e prosperar. Se o franqueador mostrar-se interessado em vender mais e mais franquias, sem proporcionar serviços de apoio aos franqueados existentes, o mais provável é que o relacionamento com esses franqueados irá declinar, muitas unidades começarão a fechar e as ações judiciais terão início.

Na etapa de declínio, muitos franqueados começam a relaxar no cumprimento às regras, regulamentos e aos padrões estabelecidos pelo franqueador. Os que se desencantaram procuram desfazer-se da franquia. Caso o franqueador permita que isso ocorra com muitos de seus franqueados, o sistema de franquia poderá, eventualmente, entrar em colapso. O franqueador que deseja continuar com um negócio forte deve providenciar serviços de apoio contínuos a todos os seus franqueados.

São diversas as possíveis causas que podem levar ao conflito entre franqueadores e franqueados. Sherman relaciona as seguintes<sup>77</sup>:

---

<sup>77</sup> SHERMAN, Andrew J. Op. cit. (1993) p. 313-18.

1) Um processo de recrutamento deficiente que pode levar para dentro do sistema pessoas não totalmente qualificadas para conduzir um negócio franqueado. Por outro lado, se o processo de venda da franquia não for conduzido por pessoas idôneas pode haver problemas posteriores gerados por franqueados que se sentirem enganados por falsas promessas de corretores de franquias;

2) Uma má escolha do ponto e uma deficiência na definição dos territórios de atuação da unidade que poderão causar muitos problemas futuros de baixa rentabilidade e disputas territoriais entre franqueados;

3) Questões relacionadas à obediência aos procedimentos contábeis e de entrega de relatórios por parte do franqueado, principalmente para cálculo dos royalties devidos, bem como o não pagamento das obrigações devidas;

4) Má administração do fundo de propaganda por parte do franqueador com a possível utilização do fundo para outros fins que não os estabelecidos como, por exemplo, cobrir problemas próprios de caixa;

5) Falta de apoio e de supervisão, após a assinatura do contrato, para condução do negócio em caso de necessidade;

6) Desobediência, por parte do franqueado, aos padrões de qualidade estabelecidos pelo franqueador, bem como a falta de uma definição precisa do que se entende por "controle de qualidade", que leva muitas vezes ao rompimento do contrato por parte do franqueador;

7) Tratamento privilegiado para alguns franqueados em detrimento de outros ou para unidades próprias do franqueador em detrimento dos franqueados;

---

8) Má administração do processo de transferência, principalmente quanto à venda da franquia, à cessão via herança ou ao processo de renovação, principalmente quanto à possibilidade de desligamento sem uma justa causa e

9) Preocupação excessiva do franqueador com a venda de franquias em detrimento da manutenção de uma infra-estrutura adequada para tratar da rede em operação.

Webster, entre muitas causas semelhantes, relaciona algumas diferentes que são<sup>78</sup>:

1) Práticas de descontos patrocinadas pelo franqueador sem levar em conta as margens do franqueado;

2) Operação de unidades próprias do franqueador competindo com unidades franqueadas;

3) Recebimento de descontos dos fornecedores, por parte do franqueador, sem o devido repasse para a rede;

4) Má definição das obrigações financeiras que o franqueado precisa pagar periodicamente ou das cotas de produtos que ele deve comprar, gerando a possibilidade de aumento das taxas ou das cotas de maneira unilateral e

5) Problemas com o franqueador, sejam administrativos, sejam financeiros, comprometendo a rede como um todo.

Muitos desses aspectos foram ilustrados nas pesquisas e nos casos relatados na apresentação do trabalho. A pesquisa conduzida pela Gouvêa de Souza & MH, citada na introdução do trabalho<sup>79</sup>,

<sup>78</sup> WEBSTER, Bryce. *The Insider's Guide to Franchising*. New York, N.Y.: AMACOM, 1986, p.185-192.

<sup>79</sup> vide dados e citação à página 2 e 3.

indica de modo claro que inúmeras eram as queixas referentes à falta de um maior apoio por parte dos franqueadores, à existência de unidades próprias do franqueador competindo com os franqueados, à falta de manuais de apoio, à falta de treinamento e à inexistência de um contrato regulando a relação.

Outra pesquisa, realizada pela Fundação Instituto de Administração da USP, em meados de 1992, com 65 franqueados de grandes capitais, ilustra também o descontentamento desses franqueados no que diz respeito aos custos determinados pelo franqueador (71% dos entrevistados), quanto ao desejo de uma maior autonomia na condução do negócio (58% dos entrevistados), quanto à exigência da compra de produtos apenas de fornecedores credenciados (51% dos casos), entre outros aspectos<sup>80</sup>.

Outros casos divulgados mostram a profusão de questões que acabam envolvendo franqueadores e franqueados. Pode-se citar o caso Benetton<sup>81</sup>, envolvendo questões referentes à redução de prazos de pagamento, de preços, de promoções e de localização de unidades; o caso Swensen's<sup>82</sup>, onde houve ruptura de contratos por problemas referentes à falta de estoque e deficiências na entrega de produto; o caso Nutrimax<sup>83</sup>, decorrente de um processo de venda

---

<sup>80</sup> Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios e Associação Brasileira de Franchising. 385 Oportunidades de Investimento em Franchising. Ano IV nº 42-A. S. Paulo, Editora Globo, Jul/92, p.16-20.

<sup>81</sup> Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Uma parceria em litígio. Ano II nº 15. S. Paulo, Editora Globo, Abr/90, p.74-5.

<sup>82</sup> Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios e Associação Brasileira de Franchising. 385 Oportunidades de Investimento em Franchising. Op. cit. p.19-20.

<sup>83</sup> Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios e Associação Brasileira de Franchising. 481 Oportunidades de Investimento em Franchising. Ano V nº 53-A. S. Paulo, Editora Globo, Jul/93, p.21-4.

mal-estruturado; o caso Datapro, citado no início deste trabalho e que acarretou o abandono por parte de alguns dos franqueados que, inclusive, fundaram uma rede concorrente<sup>84</sup> e o caso Romano Center<sup>85</sup>, que devido a problemas financeiros do franqueador em fins de 1992, acarretou o fechamento de 16 das 17 unidades franqueadas até então existentes.

Um caso que mereceu destaque e que foge do escopo das causas de conflito acima apresentadas é o do Amor Perfeito, onde uma ex-franqueada dessa rede acionou na Justiça seu franqueador alegando que havia um vínculo trabalhista entre a franqueada e a franqueadora, baseada em uma possível subordinação hierárquica existente entre as partes. A Justiça em primeira instância não reconheceu tal subordinação, gerando uma apelação da sentença, cuja decisão final ainda não foi dada<sup>86</sup>. É bastante provável que tal recurso não seja atendido visto que, sob a ótica do franchising, não existe efetivamente uma relação de subordinação entre as partes, sendo ambas empresas independentes.

Por sua vez, a experiência americana é rica na discussão da existência de problemas no relacionamento entre franqueadores e franqueados. Já no final da década de 60, Oxenfeldt e Thompson, citando um trabalho de Curry<sup>87</sup>, colocam que "Em um estudo, 38 por cento dos franqueadores responderam a um questionário que eles já

---

<sup>84</sup> Revista EXAME. *O casamento foi por água abaixo*. Edição 538. Ano 25 nº 17. S. Paulo, Editora Abril, Ago/93, p.107.

<sup>85</sup> Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios- Franchising. *Problemas no caminho*. Ano I nº 1. S. Paulo, Editora Globo, Dez/93, p.78.

<sup>86</sup> ORICCHIO, Andrea P. *Franchising in Brazil*. Paper redigido para os clientes de Pinheiro Neto - Advogados em fevereiro de 1993, p.4.

<sup>87</sup> CURRY, J.A.H. et all. *Partners for Profit, A Study of Franchising*. New York, N.Y.: American Management Association, Inc, 1966, p.107.

haviam se envolvido em disputas legais com seus franqueados"<sup>88</sup>. Nesse artigo aparecem ainda considerações a respeito de problemas relacionados à insatisfação dos franqueados com relação aos controles exercidos pelos franqueadores, à preocupação com o não-cumprimento dos limites territoriais estabelecidos e quanto à possibilidade de término arbitrário dos contratos<sup>89</sup>.

"O exame das causas específicas e das manifestações da turbulência atual" que estariam ocorrendo no sistema de franchising é a justificativa de Burck<sup>90</sup> na introdução de seu trabalho, que discute a questão da existência de franqueadores despreparados para cuidar de uma rede, estando preocupados apenas com a venda de franquias, a preocupação com um crescente processo de recompra de unidades franqueadas por grandes corporações, como a McDonald's, por exemplo; e com a questão da possibilidade de término arbitrário dos contratos estabelecidos.

Outros autores também discutiram e evidenciaram muitos desses aspectos. A questão de contratos com cláusulas leoninas, a possibilidade de quebra de contratos de forma arbitrária, abuso de poder por parte dos franqueadores, a tendência à recompra de unidades franqueadas por parte das grandes redes, processos de venda de franquias com informações enganosas, obrigatoriedade de compra de matérias-primas e produtos do franqueador a preços

---

<sup>88</sup> OXENFELDT, Axel R., THOMPSON, Donald N. *Franchising in Perspective*, Journal of Retailing, vol. 44, number 4, Winter 1968-1969, p.8.

<sup>89</sup> Idem, p.8-9.

<sup>90</sup> BURCK, Charles G. *Franchising's Troubled Dream World* in WALKER, Bruce J. & HAYNES, Joel B. *Marketing Channels and Institutions: Selected Readings*. Ohio: Grid Inc., 1978, p.227-35. (Originalmente publicado em Fortune, Mar/70, p. 116 ff.)

abusivos, entre outros problemas, são vastamente cobertos pela literatura<sup>91</sup>.

Uma pesquisa, realizada com sessenta franqueados, evidenciou os problemas de ordem legal mais comuns enfrentados por esses franqueados em sua relação com seus franqueadores. Por ordem de frequência chegou-se aos seguintes resultados<sup>92</sup>:

A) Problemas Freqüentes

- 1) Partilha dos custos de publicidade
- 2) Inspeção/avaliação por parte do franqueador
- 3) Requisitos de desempenho mínimo exigidos

B) Problemas Ocasionais

- 4) A questão dos royalties a pagar
- 5) Taxas cobradas por serviços de apoio
- 6) A questão do respeito aos limites territoriais

C) Problemas Pouco Freqüentes (raros)

- 7) Penalidades por violação de contratos
- 8) Restrições relacionadas a preços e produtos comercializados

---

<sup>91</sup> vide HUNT, Shelby D. *The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution*. *Journal of Marketing*, vol. 36, Jul/1972. HUNT, Shelby D. *The Trend Toward Company-Oriented Units in Franchise Chains*. *Journal of Retailing*, vol. 49, number 2, Summer 1972. HUNT, Shelby D. & NEVIN, John R. *Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences*. *Journal of Marketing Research*, vol. XI, May/74. HUNT, Shelby D. & NEVIN, John R. *Tying Agreements in Franchising*. *Journal of Marketing*, vol. 39, Jul/75. HUNT, Shelby D. *Franchising: Promises, Problems, Prospects*. *Journal of Retailing*, vol. 53, number 3, Fall 1977.

<sup>92</sup> PORTER, James L. & RENFORTH, William. *Franchise Agreements: Spotting the Important Legal Issues*. *Journal of Small Business Management*, vol. 16, number 4, 1978, p.27-8.

- 9) A questão dos requisitos de conduta e treinamento dos funcionários
- 10) Limites à competitividade na condução do negócio.

Os artigos citados fazem referência a algumas situações que ocorriam com freqüência entre os anos 60 e meados dos anos 70. A partir desse período alguns acontecimentos trouxeram mudanças no contexto da relação entre franqueadores e franqueados. Como colocado em uma reportagem publicada na revista Entrepreneur<sup>93</sup>, nos anos 50 e 60, na fase de desenvolvimento do franchising nos Estados Unidos, o sistema não estava regulamentado e uma série de negócios fraudulentos inundou o mercado. Em 1971, o Estado da Califórnia colocou em vigor uma Lei de Investimentos em Franchising, iniciativa que foi logo seguida outros Estados<sup>94</sup>. Basicamente, o que se propunha era o registro da franquia e o estabelecimento de um documento transparente acerca da oferta aos candidatos a franqueados, que deveria ser entregue antes da assinatura de qualquer contrato ou do pagamento de qualquer quantia.

Diante da existência de diferentes leis estaduais, em 1975 foi proposto em nível federal, pela Midwest Securities Commissioners Association, a adoção do UFOC (Uniform Franchise Offering Circular ou Circular de Oferta da Franquia), cujo monitoramento e revisões estão agora sob a autoridade do North American Securities Administrators Association (NASAA). Em outubro de 1979, a Federal Trade Commission (FTC), após sete anos de debates, promulgou o regulamento 436, intitulado "Disclosure Requirements and Prohibitions Concerning Franchising and Business Opportunity Ventures", que passou a regular a oferta de franquias

---

<sup>3</sup> ENTREPRENEUR, *Franchising, American Style*, vol. 19, number 1, Jan/91, p.100-1.

<sup>4</sup> Hoje são cerca de 15, os estados americanos que possuem algum tipo de legislação relacionada à oferta e regulamentação das atividades de franchising.

em todo o território americano. As diferenças entre o UFOC e o regulamento 436 são pequenas, referindo-se a um maior ou menor detalhamento das informações que devem ser prestadas pelo franqueador.

Os itens constantes do UFOC são<sup>95</sup>:

1) Informações básicas do franqueador (nome, endereço, tipo de negócio oferecido, tempo de condução do negócio, experiência anterior do franqueador, entre outros);

2) Identificação e experiência empresarial dos diretores e dos corretores afiliados à franquia, relativos aos últimos cinco anos;

3) Histórico dos litígios que envolveram a franquia e seus proprietários, descrevendo os motivos da disputa, o local da disputa e seu estado atual;

4) Histórico de falências da empresa franqueadora e de seus diretores, relativos aos últimos quinze anos;

5) Necessidade de pagamento de taxas iniciais (franchise initial fees) para entrada no sistema, relatando a maneira como os pagamentos devem ser feitos, a utilização dada aos recursos e a possibilidade ou não de reembolso parcial ou total dessas taxas;

6) Relação completa de outras taxas a serem pagas à franquia (royalties, fundos de propaganda, taxas de treinamento, outras taxas de contribuição), relatando a utilização dada aos recursos, a periodicidade dos pagamentos, a forma de cálculo dessas taxas e a possibilidade ou não de reembolso parcial ou total dessas taxas;

---

<sup>95</sup> RUST, Herbert. *Owning your own franchise*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc. 1991, p.91-7.

7) Projeção do investimento inicial a ser bancado pelo franqueado (taxas diversas, estoque inicial, aluguel, equipamentos);

8) Obrigatoriedade do franqueado de comprar ou arrendar bens ou serviços de fontes designadas pelo franqueador. Os termos de compra ou arrendamento, bem como os requisitos de compras mínimas exigidas devem ser relatados;

9) Obrigação do franqueado de comprar ou arrendar bens ou serviços de acordo com alguma especificação ou de fornecedores provados;

10) Possibilidade de algum auxílio financeiro por parte do franqueador ou de alguma empresa relacionada ao franqueador;

11) Obrigações do franqueador em termos de assistência ou supervisão, tanto no período inicial quanto ao longo do relacionamento;

12) Descrição detalhada da localização do território exclusivo a ser concedido, caso exista;

13) Forma de utilização das marcas, logotipos ou símbolos da franquia, bem como a divulgação de qualquer pendência envolvendo tais marcas;

14) Relação das patentes e dos "copyrights" da franquia;

15) Uma declaração do grau de participação na operação direta que o franqueador exige do franqueado (necessidade de exclusividade exclusiva ou parcial na condução do negócio);

16) Restrições colocadas para condução da franquia em termos dos bens ou serviços que podem ser ofertados, clientes para quem podem ser ofertados, tipo de localização exigida, entre outros;

17) Informações relativas ao término e renovação dos contratos, possibilidade de transmissão por herança, venda ou garantias para não operação em negócios semelhantes após o término do contrato;

18) Informações relativas à utilização ou envolvimento de celebridades (artistas, esportistas) na franquia;

19) Fornecimento de projeções ou estimativas de vendas e lucros reais médios, caso o franqueador deseje demonstrar tais projeções ou estimativas. Caso não queira fornecer tais cifras deve haver uma indicação precisa de que não há autorização para que intermediários ou corretores de franquias o façam, indicando que os resultados reais variam de unidade para unidade tornando difícil a estimação de resultados para uma unidade particular;

20) Informações a respeito do número de franquias atualmente em operação e de propriedade do franqueador, com relação de nomes, endereços e telefones, bem como do número de franquias fechadas nos últimos três anos;

21) Informações financeiras a respeito do franqueador: balanço e demonstração de resultados preparados segundo os princípios contábeis geralmente aceitos;

22) Cópia dos contratos e acordos a serem celebrados entre as partes e

23) Reconhecimento do recebimento do documento de informações transparentes.

É válido acrescentar que o fornecimento dessa circular de oferta deve se dar: quando do primeiro encontro entre o candidato à franquia e o franqueador, ou dez dias úteis antes da assinatura de qualquer acordo entre o candidato à franquia e o franqueador,

ou dez dias úteis antes do pagamento de qualquer quantia por esse candidato.

Além de leis regulando a oferta e a venda das franquias, geralmente denominadas "franchise registration and disclosure laws", existem em alguns Estados americanos leis que visam proteger os franqueados no relacionamento com seus franqueadores. Tais leis, denominadas "franchise relationship laws", também foram sendo adotadas em muitos Estados ao longo da década de 70 visando, basicamente, proteger os franqueados de abusos referentes ao término arbitrário de contratos, à não-renovação de contratos, a problemas relacionados à transferência das franquias, à restrição à livre associação dos franqueados, à desobediência aos critérios de exclusividade territorial pré-determinados, entre outros<sup>96</sup>.

Pitegoff<sup>97</sup>, comentando os resultados da promulgação de leis regulando o sistema, afirma que efetivamente ocorreu uma diminuição da desigualdade existente entre franqueadores e franqueados com a entrada em vigor do regulamento 436 da FTC e muitos dos abusos anteriormente cometidos foram sanados, sendo questionável a necessidade de uma proteção adicional na forma de leis regulando o relacionamento entre franqueadores e franqueados. Além disso, segundo ele, não existe um consenso a respeito da forma ideal que uma lei regulando esse relacionamento deveria ter. Na realidade, segundo o autor, não existe consenso sequer sobre a necessidade da existência de tais leis. Dessa forma, a maior parte dos Estados americanos, assim como a FTC, decidiram não adotar nenhuma legislação nesse sentido.

Não obstante essas conclusões, algumas referências nos anos 80 e 90 apontam que problemas envolvendo franqueadores e franqueados ainda estão longe de serem eliminados. Stern e

---

<sup>96</sup> PITEGOFF, Thomas M. *Franchise Relationship Laws: A Minefield for Franchisors*. *The Business Lawyer*, vol 45, number 1, Nov/89, p.289-307.

<sup>97</sup> *Idem*, p.314-20.

Abelson<sup>98</sup>, por exemplo, apontam a existência de problemas envolvendo aspectos como a determinação de preços que eliminam a margem dos revendedores, divulgação de cifras irreais de vendas e lucros, conflitos em decorrência de disputas territoriais e em decorrência de problemas financeiros envolvendo os franqueadores. Apresentam ainda estatísticas da American Bar Association revelando que, em uma cadeia típica, apenas um terço das franquias se dão bem, um terço atingem o ponto de equilíbrio e a outra terça parte perdem dinheiro; e da American Arbitration Association relatando um crescimento de disputas envolvendo franqueadores e franqueados da ordem de 16% entre 1989 e 1990, e de seis vezes entre 1980 e 1990.

Hume<sup>99</sup>, por sua vez, destaca o problema envolvendo a KFC e a Associação de Franqueados KFC, que foram à justiça para tentar impedir a imposição de um novo contrato eliminando os territórios exclusivos anteriormente definidos.

Inúmeros outros autores<sup>100</sup> evidenciam a existência de conflitos entre franqueadores e franqueados relacionadas às mais

---

<sup>98</sup> STERN, Richard L. & ABELSON, Reed. *Franchise Hell*. Forbes, vol.148, number 5, Sep/91, p.152.

<sup>99</sup> HUME, Scott. *Franchisees to sue KFC on territory rule*. Advertising Age, May/90, p.23.

<sup>100</sup> vide ZELLER, Richard E., ACHABAL, Dale D. & BROWN, Lawrence A. *Market Penetration and Locational Conflict in Franchise Systems*. Decision Sciences, vol. 11, 1980. SCHUL, Patrick L., PRIDE, William M. & LITTLE, Taylor L. *The impact of channel leadership behavior on intrachannel conflict*. Journal of Marketing, vol. 57, Summer 1983. KREIGER, Hal, LELI, Laura, ROUSE, Larry & TOWNSEND, Don. *Franchising Creates Conflicts and is no Guarantee of Success*. Marketing News, vol. 24, number 4, Feb/90. KAUFMANN, Patrick J. & RANGAN, V. Kasturi. *A Model for Managing System Conflict During Franchise Expansion*. Journal of Retailing, vol. 66, number 2, Summer 1990. DANT, Rajiv P. & SCHUL, Patrick L. *Conflict Resolution*

diversas causas como, por exemplo, questões territoriais, controles, propaganda cooperada, entre outros.

É em decorrência desse tipo de situação que alguns legisladores americanos, como o deputado John LaFalce, têm proposto alterações na legislação regulamentando o setor. Em 1993, esse deputado apresentou três projetos de lei visando regulamentar o setor<sup>101</sup>. O primeiro projeto, denominado "The Federal Franchise Disclosure and Consumer Protection Act", tem três objetivos: procura reforçar a legislação federal, permitindo que ações individuais possam ser apresentadas contra franqueadores que fraudam na apresentação de seu "disclosure" (o regulamento 436 permite apenas que a FTC aplique punições), permite que indivíduos possam requerer reparação financeira por desobediência às normas estabelecidas na lei e aumenta a informação disponível para o público na avaliação de oportunidades de franchising, expandindo o número de informações necessárias no documento de circular de oferta de franquias. O segundo projeto, denominado "The Federal Fair Franchise Practices Act", tem como objetivo focalizar o relacionamento entre franqueadores e franqueados e pretende proibir práticas desleais, estabelecer padrões mínimos de conduta no relacionamento e aumentar a possibilidade de busca de soluções legais para os franqueados. Finalmente, o terceiro projeto, denominado "The Federal Franchise and Public Information Act", objetiva reduzir o problema da imprecisão e inadequação das informações referentes ao franchising através do aumento dos esforços do Departamento de Comércio e da Agência Censitária na coleta e publicação de dados a respeito do franchising.

Como pôde ser notado, o primeiro desses projetos procura aprimorar e uniformizar as regulamentações referentes ao processo

---

*Processes in Contractual Channels of Distribution. Journal of Marketing, vol. 56, Jan/92.*

<sup>101</sup> ENTREPRENEUR, *The Great Debate*, vol. 22, number 1, Jan/94, p.79-82.

de oferta e venda de franquias, ou seja, as denominadas "franchise registration and disclosure laws", o segundo procura trazer para a esfera federal as regulamentações referentes à proteção dos franqueados no relacionamento com seus franqueadores, ou seja, as denominadas "franchise relationship laws", enquanto o terceiro projeto visa trazer de volta à esfera federal a responsabilidade pela coleta e publicação de estatísticas referentes ao setor, que passou em determinado momento no passado das mãos do Departamento de Comércio para a International Franchise Association (IFA).

Percebe-se nos parágrafos anteriores que a principal preocupação do legislador americano é no sentido de proteger os direitos dos franqueados. Esse tipo de atuação tem tornado difícil a atuação dos franqueadores americanos devido à necessidade de registro das franquias em todos os Estados, que muitas vezes exigem condições diferentes para conceder o direito de franquear. Isso tem causado muitos debates a respeito da necessidade ou não dessas legislações, bem como da necessidade de uma maior uniformização nas leis que regulam o franchising nos Estados Unidos<sup>102</sup>.

Esforços no sentido de regular as relações entre franqueadores e franqueados também estão sendo realizados no Brasil. As relações entre franqueadores e franqueados estão sujeitas, até o presente momento, às linhas gerais estabelecidas pelos Códigos Civil e Comercial. Com o objetivo de regular as relações entre franqueados e franqueadores e evitar as demandas judiciais, a Associação Brasileira de Franchising (ABF), em outubro de 1991, ofereceu ao setor um Código de Auto-regulamentação. O código, baseado em princípios legais do

---

<sup>102</sup> ENTREPRENEUR. *Franchisee Vs. Franchisor*, vol. 21, number 1, Jan/93, p.83-7. *Brave New World*, vol. 22, number 1, Jan/94, p.72-6. *The Great Debate*, vol. 22, number 1, Jan/94, p.79-82.

direito, na prática adotada no mercado interno e no Código de Ética da IFA, é composto das seguintes partes<sup>103</sup>:

a) Definição do sistema de franchising, onde se procura conceituar o sistema;

b) Princípios orientadores, onde se qualificam franqueados e franqueadores;

c) Recrutamento, publicidade e divulgação, na qual se trata da propaganda, venda e proposta referentes à venda de franquias;

d) Seleção dos franqueados, que traz normas sobre como deve ser feito esse processo;

e) Contrato de franquia, que fala sobre as cláusulas essenciais a esse instrumento;

f) Master-franquia, que trata das relações entre master franqueados ou franqueadores regionais e seus subfranqueados;

g) Das obrigações do franqueador, estabelecendo seus deveres;

h) Dos direitos dos franqueador, dizendo o que cabe a ele;

i) Das obrigações do franqueado, ditando seus encargos;

j) Dos direitos do franqueado, trazendo suas prerrogativas e

k) Infrações e penalidades, tratando das sanções impostas a quem descumprir as normas contidas no código.

Um fato que merece ser destacado é que este código tem sua validade no contexto de seus associados, os quais são agraciados

---

<sup>103</sup> MORAES NETO, Deraldo D. *Desvendando o franchising*. SEBRAE-BA, 1992, p.19.

com o "Selo de Qualidade" quando do cumprimento de todos os requisitos, não respondendo por práticas fora de seu quadro associativo. Além disso, por ser um código de auto-regulamentação não tem o efeito de uma lei.

A divulgação de decisões envolvendo alguns franqueadores porém, serve como forma de alertar futuros franqueados quanto à necessidade de avaliar com cuidado as franquias em estudo. Por exemplo, foram divulgados os casos da Nutrimax<sup>104</sup>, que foi expulsa dos quadros da associação pela total falta de apoio a seus franqueados, apesar das negociações conduzidas através da Comissão de Ética da ABF, e da Datapro<sup>105</sup>, que teve suspensa a concessão do Selo de Qualidade devido aos inúmeros problemas que enfrentou com seus franqueados sem apresentar também, nos prazos acertados, soluções definitivas.

Além de conceder um Selo de Qualidade, que serve como referência no mercado, a Comissão de Ética da ABF procura atuar como mediadora nas questões envolvendo franqueadores e franqueados. Segundo o atual presidente da Comissão de Ética, o Sr. Philippe Wyffels, em uma entrevista concedida na sede da ABF em agosto de 1993, a Comissão de Ética procura, após receber uma queixa que necessariamente deve ser encaminhada por escrito, resgatar o relacionamento quebrado, tentando encaminhar as partes para a busca de uma solução para seus conflitos.

Formada por consultores, representantes de franqueadores e de franqueados, a Comissão de Ética é uma tentativa de encontrar soluções dentro do âmbito do setor. Para o Sr. Philippe, a auto-regulamentação deveria ser o caminho a ser seguido visto que a existência de legislações regulamentando as atividades do setor

---

<sup>104</sup> Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. *Barrada no baile*. Ano V nº 48. S. Paulo, Editora Globo, Jan/93, p.38.

<sup>105</sup> Jornal da ABF. *Comissão de Ética*. S.Paulo, Associação Brasileira de Franchising, nº 17, Dez/92, p.7.

poderia trazer para o país os mesmos problemas enfrentados agora pelos americanos, com inúmeras legislações estaduais e a proliferação de debates a nível federal discutindo sobre a necessidade de regular o setor, o que vêm restringindo a atuação dos franqueadores americanos.

Dentro dessa mesma ótica, no sentido de aproximar ainda mais franqueadores e franqueados, foi estabelecida dentro da ABF, no ano de 1993, uma vice-presidência de franqueados, visando trazer para seus quadros representantes dos franqueados. Essa atitude objetiva mostrar que a ABF é uma entidade voltada para os interesses do setor como um todo, e não somente como uma entidade representativa dos interesses dos franqueadores.

Isso não impediu, porém, a ação do legislador. No sentido de criar uma legislação que regule os contratos de franquia existe um projeto de lei de nº 318-1/91, de autoria do deputado Magalhães Teixeira, tramitando no Congresso, que trata de assuntos tais como: a definição do que se entende por franquia empresarial, a necessidade de fornecer ao candidato à franquia uma circular de oferta nos moldes da UFOC americana e o registro dos contratos de franchising, com a conseqüente isenção de imposto de renda sobre o pagamento de royalties, de taxas de publicidade, de uso ou aluguel da marca ou quaisquer outras, pagas periodicamente ao franqueador, que seriam consideradas despesas operacionais<sup>106</sup>.

Pode-se depreender pela análise do projeto, que sua principal ação está em estabelecer uma "disclosure law" brasileira, fortemente influenciada na similar americana, além, é claro, de estabelecer normas possibilitando a dedução de royalties e taxas do imposto de renda.

---

<sup>106</sup> Extraído do Projeto de Lei da Câmara Nº2, de 1992, enviado para apreciação do Senado Federal.

Os aspectos até aqui mencionados revelam uma preocupação externa de minimização dos conflitos, seja legislativa, seja de associações de classe. Pode-se vislumbrar, entretanto, um espectro de considerações internas à relação entre os agentes (franqueador e franqueado) que podem trazer contribuições significativas visando aprimorar a relação.

Como colocam Stephenson e House<sup>107</sup>, "O franchising é único no sentido de que ele contém um mecanismo substancial para reduzir o potencial para sérios conflitos de canal - um desenho de contrato inteligente". Dessa forma, o contrato representaria "o coração da franquia", fornecendo as bases para um relacionamento contínuo entre franqueadores e franqueados.

De modo a remover quaisquer ambigüidades que possam levar a conflitos, um contrato, segundo esses autores, deveria ser elaborado tomando-se as seguintes precauções<sup>108</sup>:

- a) Especificando os papéis das partes contratantes;
- b) Definindo os procedimentos operacionais de modo tão específico quanto possível, condicionando-os às legislações anti-truste e às diferenças dos mercados locais;
- c) Especificando de modo detalhado as obrigações de desempenho de ambas as partes;
- d) Especificando como os padrões de desempenho serão estabelecidos e revisados;

---

<sup>107</sup> STEPHENSON, P. Ronald & HOUSE, Robert G. *A perspective on franchising in* WALKER, Bruce J. & HAYNES, Joel B. *Marketing Channels and Institutions: Selected Readings*. Ohio: Grid Inc., 1978, p.211.

<sup>108</sup> Idem, p.211.

e) Especificando os critérios para a entrada de novas ades nos mercados e

f) Especificando motivos razoáveis para a rescisão de ratos.

Para Cherto e Rizzo<sup>109</sup>, "um contrato deveria conter as intes cláusulas a fim de resguardar plenamente tanto os itos do franqueador quanto os do franqueado":

a) Cláusula obrigando o franqueado a observar as normas acionais ditadas pelo franqueador;

b) Definindo precisamente o território coberto pelo queado;

c) Especificando a assistência e apoio oferecidos pelo queador;

d) Regulando a publicidade e promoção da marca e do negócio, rribuições e responsabilidades de cada parte;

e) Normatizando o uso da marca;

f) Estipulando a remuneração a ser paga ao franqueador e em ondições e

h) Estipulando o prazo de vigência do contrato, se houver, e ondições para uma rescisão unilateral.

Poder-se-ia acrescentar outras, especificando, por exemplo, isibilidade ou não de negociação da unidade e de transmissão

---

CHERTO, Marcelo e RIZZO, Marcus. *Roteiro para um bom contrato*. Marketing ' 179, Set/88, p.12.

por herança. Segundo Mendelsohn<sup>110</sup>, a questão da negociabilidade deveria constar de todo contrato de franquias, reservando-se ao franqueador, entretanto, a possibilidade de aceitar ou não o candidato à compra da franquia colocada à venda. Por sua vez, a especificação do procedimento a ser adotado em caso de falecimento do titular da franquia também deveria ser prevista em contrato, pois, apesar da solidariedade e da ajuda que todo franqueador ético possivelmente prestará nessas ocasiões, é sempre melhor que o contrato especifique claramente o que deverá ser feito.

Cintra Leite<sup>111</sup> aponta como outras formas de resolução de conflitos: a criação de conselhos de franqueadores e franqueados para discussão de assuntos internos, que possibilitaria a existência de um canal aberto de comunicação entre as partes, e a resolução através de uma comissão de arbitragem especificamente desenhada para esse fim.

É interessante notar que a idéia de conselho de franqueados e franqueadores é uma das formas que tem obtido um crescente interesse para resolução de impasses e aprimoramento da parceria, como observado nos casos do Bob's, da Água de Cheiro<sup>112</sup> e dos Correios e da Localiza<sup>113</sup>.

De forma geral, o conselho de franqueados ou conselho consultivo da franquia é "uma forma de coordenar a relação entre

---

<sup>110</sup> MENDELSON, Martin. *The Guide to Franchising*. 4<sup>th</sup> ed. London, England: Pergamon Press, 1985, p.107-9.

<sup>111</sup> LEITE, Roberto C. Op. cit. p.112-3.

<sup>112</sup> Revista EXAME. *Crise conjugal das mais barulhentas*. Edição 504. Ano 24 nº 9. S. Paulo, Editora Abril, Abr/92, p.70-72.

<sup>113</sup> Folha de São Paulo. *Conselho tenta evitar conflito no franchising*. S. Paulo, 16/08/93, Caderno Dinheiro, p.3.

as unidades individuais e a matriz"<sup>114</sup>. Muitos desses conselhos são formados por iniciativa da matriz, embora alguns tenham origem na necessidade de discutir as preocupações e os problemas dos franqueados.

Na opinião de Perry<sup>115</sup>, os conselhos consultivos, diferentemente de outros grupos criados dentro da franquia para atuar sobre questões como a utilização da taxa de propaganda ou a discussão de aspectos técnicos, procura fazer com que os franqueados participem das decisões da franquia, afetando a forma como a franqueadora interage com seus franqueados, oferecendo novas idéias e solucionando problemas operacionais.

Em uma pesquisa conduzida pela IFA<sup>116</sup>, em 1991, com 146 de seus membros, obteve-se a seguinte distribuição de franquias com conselhos consultivos, por número de unidades franqueadas concedidas:

---

<sup>114</sup> JUSTIS, Robert & JUDD, Richard. Op. cit. p.502.

<sup>115</sup> PERRY, Robert L. *Advisory Councils Promote Unity*. *Franchising World*, vol. 23 number 4, Jul-Aug/91, p.15-6.

<sup>116</sup> BERGLER, Gerald W. *Survey Says Telephones, Meetings Top Franchise Communications Methods*. *Franchising World*, vol. 23 number 4, Jul-Aug/91, p.7-9.

Tabela 3.1: Franqueadores com conselhos consultivos

Nº franquias concedidas	Nº respondentes	Com conselho consultivo	Percentual c/ conselho
0 - 24	29	4	14%
25 - 74	38	17	45%
75 - 199	31	20	65%
200 - 499	21	19	90%
500 - 749	10	7	70%
750 - 999	7	6	85%
Mais de 1000	13	12	92%

FONTE: BERGLER, Gerald W. *Survey Says Telephones, Meetings Top Franchise Communications Methods*. Franchising World, vol. 23 number 4, Jul-Aug/91, p.7-9.

Pelos resultados obtidos, percebe-se que quanto maior o número de unidades franqueadas pela rede, maior é o percentual de franquias com conselhos consultivos formados. Realmente, os autores recomendam que a partir de um número entre 50 e 100 unidades franqueadas torna-se interessante a formação de tais conselhos<sup>117</sup>.

A questão da manutenção de um bom relacionamento entre franqueadores e franqueados, devido a sua importância para a saúde da rede como um todo, tem merecido a atenção de vários autores. Kostecka ao analisar a possibilidade de ações conjuntas no sentido de obter e manter um bom relacionamento propõe um programa institucionalizado e organizado que deveria conter ao menos os seguintes pontos<sup>118</sup>:

<sup>117</sup> PERRY, Robert L. Op. cit. p.16.

<sup>118</sup> KOSTECKA, Andrew. *Anais do 1º Seminário Internacional de Franchising*. S. Paulo, 1988, p.71.

- 1) Uma declaração escrita das expectativas mútuas;
- 2) Comunicações claras, freqüentes e informativas;
- 3) Modos de proceder mutuamente aceitáveis, postos em vigor de modo justo e consistente;
- 4) Padrões de desempenho objetivos para ambas as partes e
- 5) Um mecanismo para permitir as queixas, fazer as mudanças e resolver as divergências.

Justis & Judd, analisando o exemplo da Postal Instant Press, ganhadora da primeira edição do Prêmio Anual de Relacionamento oferecido pela IFA em 1986, mostram como essa empresa segue um conjunto de diretrizes adequadas para a manutenção de um bom relacionamento com seus franqueados, definindo claramente os papéis a serem desempenhados pelo franqueador e seus franqueados na busca de um bom inter-relacionamento. As diretrizes são<sup>119</sup>:

Pelo lado do franqueador:

- 1) Desenvolver um programa de treinamento forte;
- 2) Organizar encontros nacionais e regionais;
- 3) Desenvolver um Conselho Consultivo da Franquia;
- 4) Dar respaldo e apoio a um comitê de publicidade e promoções;
- 5) Desenvolver boletins, memorandos e outras formas de troca de informações;

---

<sup>119</sup> JUSTIS, Robert & JUDD, Richard. Op. cit. p.500-1.

6) Instituir uma "hot-line" (gratuita) que funcione 24 horas;

7) Desenvolver formas de incentivo para melhorar o desempenho e as vendas;

8) Desenvolver uma estrutura de premiação para aqueles que mais realizam;

9) Desenvolver pacotes promocionais e

10) Providenciar a elaboração de relatórios financeiros e gerenciais.

Pelo lado do franqueado:

1) Participar de todas as oportunidades de treinamento oferecidas;

2) Comparecer a todos os encontros nacionais e regionais;

3) Participar de todas as atividades do Conselho Consultivo da Franquia;

4) Envolver-se em todas as atividades do comitê de publicidade e promoções;

5) Fornecer informações sobre a franquia para serem publicadas nos boletins e memorandos;

6) Utilizar a "hot-line" sempre que necessário;

7) Participar dos programas de incentivo;

8) Tentar conquistar os prêmios;

9) Obter informações e desenvolver pacotes promocionais para os outros franqueados e

10) Utilizar as informações dos relatórios para melhorar o seu próprio negócio.

Dentro das diretrizes apontadas como importantes para a manutenção de um relacionamento construtivo entre franqueadores e franqueados um processo de comunicação aberto e de mão dupla entre ambos mostra-se de fundamental importância. Como afirma Mendelsohn<sup>120</sup>, "Uma das características mais importantes em qualquer franquia bem-sucedida é a qualidade das comunicações entre o franqueador e seus franqueados".

Shivell e Banning, analisando o depoimento de uma franqueada bem-sucedida, colocam que "o relacionamento em uma franquia é como uma receita em que ambos, franqueador e franqueados, devem fornecer alguns de seus ingredientes. Se todos os ingredientes não forem incluídos a receita falhará...uma comunicação adequada entre as partes é um desses ingredientes essenciais pois raramente em um relacionamento de longo prazo os conflitos deixarão de aparecer<sup>121</sup>".

Nesse sentido, o resultado de uma pesquisa realizada pela IFA<sup>122</sup>, em 1991, com 146 de seus membros, ajuda a esclarecer quais são os métodos de comunicação mais utilizados pelas franquias no sentido de promover um relacionamento mais sadio com seus franqueados. O ranking obtido foi o seguinte:

---

<sup>120</sup> MENDELSON, Martin. Op. cit. p.123.

<sup>121</sup> SHIVELL, Kirk & BANNING, Kent. Op. cit. p.47.

<sup>122</sup> BERGLER, Gerald W. Op. cit. p.7-9.

Tabela 3.2: Ranking dos métodos de comunicação utilizados pelas franquias

Métodos de comunicação	Percentual de utilização	Número de respondentes
Contatos telefônicos	99%	146
Reuniões	96%	141
Visitas de campo	89%	131
Boletins	88%	129
Pesquisas/Questionários	64%	94
Outras publicações	62%	91
Outros métodos	38%	56

FONTE: BERGLER, Gerald W. *Survey Says Telephones, Meetings Top Franchise Communications Methods*. *Franchising World*, vol. 23 number 4, Jul-Aug/91, p.7-9.

Os resultados obtidos mostram a importância dos contatos telefônicos, das reuniões, das visitas e dos boletins como principais métodos de comunicação utilizados pelas franquias. Entre os outros métodos identificados incluem-se as comunicações via fax, assessoria de imprensa, boletins computadorizados, mensagens em vídeo ou áudio, teleconferência e linhas "toll-free"<sup>123</sup>.

Assim, pôde-se avaliar as formas mais comumente utilizadas para a manutenção de um clima favorável na relação entre franqueadores e franqueados. Por um lado, podem existir soluções externas aos dois agentes da relação, notadamente ações em nível legislativo e de associações de classe e por outro, ações geradas no contexto da relação, como por exemplo, um desenho de contrato bem elaborado, a criação de um conselho de franqueados, onde a participação dos franqueados torna-os co-responsáveis pelos destinos da franquia, e a manutenção de um canal de comunicação e

<sup>123</sup> Idem, p.8.

de troca de informações aberto e de mão-dupla, onde se salientaram as formas mais comumente utilizadas para a viabilização desses contatos.

### 3.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Neste capítulo procurou-se desenvolver uma idéia geral a respeito da conceituação e classificação, das origens, das vantagens e desvantagens, da importância do relacionamento franqueador-franqueado e das principais causas e formas de administração dos conflitos no sistema de franchising.

Entre as causas que podem levar a conflitos destacaram-se a questão do recrutamento deficiente, má definição de territórios, má administração do fundo de propaganda, desobediência aos padrões estabelecidos, falta de apoio e supervisão, competição entre unidades próprias e franqueadas, decisões tomadas pelo franqueador sem levar em conta a posição dos franqueados e má administração do processo de transferência das franquias, onde se destacaram diversos trabalhos nacionais e do exterior exemplificando tais questões.

Procurou-se enfatizar as soluções externas às partes, como as de caráter legislativo e de associações de classe, e as ações internas, onde se destacam o desenho contratual, os conselhos consultivos e o aprimoramento das formas de comunicação entre franqueador e franqueados, que podem atuar no sentido de tornar a relação franqueador-franqueado a mais saudável possível, com grande destaque para a experiência americana e as iniciativas que vêm se desenvolvendo no Brasil.

No próximo capítulo serão discutidos os objetivos e a metodologia escolhida para a realização do estudo.

#### 4. OBJETIVOS E METODOLOGIA DO ESTUDO

##### 4.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

Considerando-se o referencial exposto nos capítulos anteriores apresenta-se então um quadro de referência que ilustra a possibilidade de existência de pontos de atrito no relacionamento franqueador-franqueado que merecem uma maior abordagem no sentido de uma melhor compreensão das formas utilizadas para sua superação. Dessa maneira, o objetivo principal do presente estudo é procurar responder:

- Como as empresas franqueadoras estão tratando a questão do relacionamento franqueador-franqueado no que diz respeito à administração de possíveis conflitos que estejam ocorrendo no decorrer de sua relação com seus respectivos franqueados, sob a ótica do franqueador e do franqueado?

Considera-se que para pleno atingimento de tal fim é necessário a obtenção de respostas às seguintes indagações:

- Como está estruturada a relação entre o franqueador e seus franqueados?;

- Quais são os problemas mais freqüentes que surgem no contexto dessa relação e por que eles surgem?;

- Como esses problemas estão sendo solucionados?;

- Que tipo de ações são tomadas no sentido de prevenir possíveis pendências entre franqueadores e franqueados? e

- Como uma legislação regulamentando o setor traria contribuições a esse relacionamento?

## 4.2 METODOLOGIA

### 4.2.1 TIPO DE ESTUDO ESCOLHIDO

Segundo Selltiz et alli<sup>124</sup> uma investigação científica pode se desenvolver de três formas: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos causais.

Nos estudos exploratórios, o objetivo principal refere-se à familiarização com o fenômeno ou a busca de uma nova compreensão do mesmo, de modo a que se possa formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses.

No caso dos estudos descritivos, os objetivos básicos referem-se à verificação da frequência com que algo ocorre ou a apresentação precisa das características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico, com ou sem hipóteses específicas iniciais. As questões de pesquisa pressupõem muitos conhecimentos anteriores do problema a ser pesquisado, exigindo do pesquisador a capacidade de definir claramente o que deseja medir e estabelecer os métodos específicos e apropriados para essa mensuração.

Por fim, quando o objetivo básico é a verificação de uma hipótese de relação causal entre variáveis, está-se diante de uma situação em que o estudo causal é o mais recomendados. Tais estudos exigem processos que não apenas reduzam o viés e aumentem a precisão, mas que também permitam inferências a respeito da causalidade.

Ainda segundo Selltiz et alli<sup>125</sup> "no caso de problemas em que o conhecimento é muito reduzido, geralmente o estudo exploratório é o mais recomendado".

---

<sup>124</sup> SELLTIZ, Claire et alli. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: E.P.U./Edusp, 1975, p.59-60.

<sup>125</sup> Idem, p.61.

Esse ponto de vista é reforçado por Churchill quando ele coloca que<sup>126</sup> "Em geral, a pesquisa exploratória é apropriada a qualquer problema acerca do qual pouco se conhece."

Dessa forma, por ser objeto deste estudo um assunto do qual existem poucos estudos conhecidos no Brasil, julgou-se mais apropriado empregar o estudo exploratório como forma de obter resposta às indagações do autor.

Para consecução de um estudo exploratório Selltiz et alli<sup>127</sup> propõem:

- . uma resenha da ciência social afim e de outras partes pertinentes da literatura;

- . um levantamento de pessoas que tiverem experiência prática com o problema a ser estudado e

- . uma análise de exemplos que "estimulem a compreensão".

Geralmente os estudos exploratórios utilizam uma ou várias dessas abordagens.

Selltiz et alli<sup>128</sup> sugerem ainda que, em áreas onde o conhecimento é relativamente pouco conhecido, os pesquisadores consideram o estudo de exemplos selecionados (estudos de casos) "muito produtivos para estimular a compreensão e sugerir hipóteses para pesquisa".

---

<sup>126</sup> CHURCHILL JR., Gilbert A. *Marketing Research - Methodological Foundations*.  
2nd Ed. Hinsdale, Illinois: The Dryden Press, 1979, p. 50.

<sup>127</sup> SELLTIZ, Claire et alli. Op. cit. p.62.

<sup>128</sup> Idem, p.69-70.

Por sua vez, Castro coloca que<sup>129</sup>:

"O objeto da atividade científica é a "classificação metódica dos fatos, seguida pela identificação de suas relações e seqüências repetitivas"...Um estudo científico pode buscar a identificação dessas relações mediante o estudo de frações de diferentes tamanhos do universo dos fatos considerados."

Ainda segundo esse mesmo autor<sup>130</sup>:

"Nos casos extremos, temos os estudos agregados, onde examinamos o próprio universo, e os estudos de caso, onde examinamos apenas uns poucos exemplos das unidades consideradas...Diante de um problema em que nossos conhecimentos são particularmente escassos e rudimentares, podemos fazer uma análise incompleta do todo (estudos agregados) ou conhecer bem uma pequena parte que não sabemos até que ponto é representativa desse todo (estudo de caso)".

Para Yin<sup>131</sup> o estudo de caso é uma das maneiras, entre tantas outras, de se fazer pesquisa, entre as quais se incluem os experimentos, levantamentos, história e a análise de informações arquivadas. Cada estratégia têm suas vantagens e desvantagens dependendo das seguintes condições: o tipo de questão que a pesquisa procura responder, o controle que o investigador tem sobre o comportamento real dos eventos e o enfoque no contemporâneo antes que no fenômeno histórico.

---

<sup>129</sup> CASTRO, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, p.88.

<sup>130</sup> Idem, p.88-9.

<sup>131</sup> YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications, 1990, p.13.

Para ele o estudo de casos é indicado quando as questões a serem respondidas são do tipo "como" e "por que", onde se investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes e em que múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Dessa forma, pela contemporaneidade do assunto e nível de profundidade esperada para a análise do problema, escolheu-se o estudo de casos por julgar-se que o mesmo seria um enfoque bastante indicado para responder às indagações propostas.

#### 4.2.2 A CONDUÇÃO DO ESTUDO

##### 4.2.2.1 ETAPAS REALIZADAS

Para a condução do estudo, em primeiro lugar, foi efetivada uma revisão do estado da arte a respeito do assunto, dirigido para a análise da teoria de marketing referente às questões de canais de distribuição, com ênfase na questão da cooperação e conflitos de canais e suas soluções, e o mesmo com relação ao sistema de Franchising, de uma forma mais aprofundada.

Tendo em vista a realização das entrevistas com franqueadores e franqueados foram desenvolvidos dois instrumentos de coleta de dados, sob a forma de roteiros de entrevista, que foram pré-testados entre os meses de fevereiro e março de 1993 junto a um franqueador e cinco de seus franqueados para verificação da compreensão e identificação de possíveis pontos a serem aperfeiçoados.

A partir dos resultados obtidos com a realização do estudo-piloto foram identificados alguns pontos dos instrumentos testados que se mostraram passíveis de aperfeiçoamento, resultando nos instrumentos utilizados na pesquisa final.

Antes de se proceder à análise dos agentes diretamente envolvidos na questão-tema efetuaram-se alguns contatos com consultores ou especialistas no assunto, com o intuito de obter maiores informações acerca dos problemas e soluções encontradas no dia-a-dia de seu trabalho com franqueadores e franqueados.

Dentre os consultores e especialistas contactados antes da realização da pesquisa propriamente dita destacaram-se a advogada Andrea Paula Oricchio, da Pinheiro Neto - Advogados, que forneceu importantes referências relacionadas à legislação americana sobre o franchising, bem como da situação atual da proposta de legislação brasileira e, no âmbito da ABF, três pessoas; o Sr. Philippe Wyffels, presidente da Comissão de Ética da Associação, que expôs a forma de atuação da comissão e da outorga do Selo de Qualidade, o Sr. Marcos Garcia, vice-presidente para franqueados da ABF, que expôs a proposta de atuação da vice-presidência para franqueados dentro da ABF, além de esclarecer o funcionamento do Conselho de Franqueados da Água de Cheiro, rede da qual é o master-franqueado para a região da Grande São Paulo e, finalmente, o Sr. Romoaldo Destro, diretor da ABF, que forneceu alguns nomes e números de telefones, facilitando o contato junto a algumas das franquias contactadas.

Por fim, realizou-se o levantamento de informações junto aos agentes (franqueadores e franqueados) que vivenciam o problema de investigação e, em seguida, uma análise desses exemplos que possibilitaram uma maior compreensão do fenômeno em estudo.

#### 4.2.2.2 A OBTENÇÃO DAS INFORMAÇÕES

As informações foram obtidas junto às empresas franqueadoras e a, pelo menos, cinco de seus franqueados, de modo a obter um quadro comparativo dos diferentes agentes envolvidos no problema. Buscou-se com isso um enriquecimento das análises efetuadas pela possibilidade de compreender como diferentes agentes de um mesmo processo poderiam ou não apresentar diferentes percepções do problema que os envolve.

Essa posição é defendida por Selltiz et alli ao afirmarem que<sup>132</sup>:

"A escolha de indivíduos que representam *diferentes posições na estrutura social* auxilia a obtenção de uma opinião mais completa da situação que refletem...As discrepâncias e as semelhanças, nas percepções sociais das pessoas que têm diferentes posições ou desempenham diferentes funções, são muitas vezes reveladoras."

Para o levantamento de informações junto aos pesquisados utilizaram-se, fruto das melhorias realizadas após a realização do piloto, dois instrumentos com a forma de roteiros de entrevista pela possibilidade de obtenção de dados com maior profundidade e envolvimento. Um deles foi aplicado junto aos representantes do franqueador (diretores ou gerentes responsáveis pela área de franquias), enquanto o outro foi aplicado junto aos próprios franqueados visto que, em sua grande maioria, estas são pequenas empresas geridas pelo próprio empreendedor. Embora abordando o mesmo tema, procurou-se formular as perguntas de forma a inferir como cada um dos lados da relação percebia a atuação do outro na busca de uma harmonia no relacionamento.

Os roteiros foram divididos em quatro blocos de perguntas que procuraram:

- 1) Apresentar o histórico e uma caracterização da empresa;
- 2) Identificar a forma contratual vigente;
- 3) Identificar aspectos do relacionamento franqueador-franqueado e
- 4) Discutir as formas existentes para resolução de possíveis pendências.

Os itens dois e três acima relacionados procuraram abordar os aspectos identificados no referencial teórico no que dizia

---

<sup>132</sup> SELLTIZ, Claire et alli. Op. cit. p. 74.

respeito ao desenho de um contrato "ideal" e às possíveis causas para surgimento de conflitos na relação franqueador-franqueado: a questão dos fornecedores, das taxas cobradas, dos controles efetuados, da desobediência às normas estabelecidas, dos limites territoriais, das unidades próprias do franqueador, do suporte oferecido pelo franqueador e quanto à possibilidade de transferência da franquia. Procurou-se identificar também como esses litígios estavam sendo resolvidos e quais as formas preventivas adotadas.

Os instrumentos, embora construídos de maneira estruturada sob a forma de um roteiro pré-estabelecido, foram aplicados de forma não-estruturada/não-disfarçada através do questionamento direto, procurando aprofundar e explorar as respostas dos entrevistados.

Além disso, foi efetuada uma análise dos diferentes tipos de contratos de franquia utilizados para que se obtivesse uma melhor compreensão da forma como estava estruturada formalmente a relação entre franqueador e seus franqueados.

As entrevistas foram marcadas com antecedência, através de contato telefônico, onde era exposto o propósito geral do trabalho. Em primeiro lugar, entrevistaram-se os representantes dos franqueadores e a seguir, de posse de uma relação dos franqueados existentes na rede, foram contactados os franqueados. Procurou-se, na medida do possível, entrevistar de dois a três franqueados com menos de dois anos de adesão à rede e de dois a três, com mais de dois anos na rede, de forma a verificar se existiria uma diferença de percepção e de comportamento decorrente de um maior ou menor período de tempo como franqueado, conforme proposto por Justis e Judd<sup>133</sup> em sua análise de ciclo de vida da franquia.

---

<sup>133</sup> JUSTIS, Robert & JUDD, Richard. Op. cit. p.498.

Foram preparadas, para apresentação aos entrevistados, uma carta de apresentação, assinada pelo orientador e pelo orientado, onde se expunha os objetivos do estudo e a forma de utilização das informações solicitadas, além de resumos dos roteiros das entrevistas (ambas em anexo), onde estavam presentes os tópicos a serem abordados durante a entrevista, que seriam enviadas aos entrevistados, caso os mesmos desejassem uma confirmação e uma averiguação dos tópicos a serem discutidos. A carta de apresentação foi utilizada em todas as entrevistas realizadas, os resumos dos roteiros, porém, acabaram não sendo necessários. Este aspecto foi importante pois ajudou a evitar uma preparação prévia das respostas por parte dos entrevistados, embora não se possa descartar a possibilidade de alguns franqueados acessarem o franqueador no período que decorria desde a marcação da entrevista, geralmente com dois a cinco dias de antecedência, e a data de sua efetiva realização, em busca de possíveis informações acerca dos assuntos tratados.

#### 4.2.2.3 A ESCOLHA DOS CASOS

Para a escolha dos casos a serem estudados, foram definidos alguns parâmetros:

O universo de pesquisa foi definido, a princípio, como sendo composto por todas as empresas franqueadoras, bem como ao conjunto de franqueados que compõem suas redes localizados na região metropolitana de São Paulo devido à importância deste mercado no contexto do mercado brasileiro, pois segundo estudo realizado pelo Prof. Stephen Kanitz para a revista EXAME<sup>134</sup>, das 100 maiores franquias por número de lojas franqueadas em dezembro de 1992, mais de 50% delas tinham sua sede nessa região.

---

<sup>134</sup> Revista EXAME. Não há choro nas franquias. Edição 533. Ano 25 n° 12. S. Paulo, Editora Abril, Jun/93, p.100-3.

As empresas a serem estudadas deveriam estar situadas em um mesmo setor de atividade de modo a eliminar possíveis efeitos decorrentes de diferenças setoriais.

O setor escolhido para ser estudado foi o de educação e treinamento, por interesse pessoal do pesquisador e pela representatividade do setor, tanto em termos de número de unidades franqueadas, quanto em termos de empregos diretos gerados<sup>135</sup>.

De posse dos dados obtidos no guia de oportunidades de franchising<sup>136</sup>, publicado pela Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, que anualmente informa nomes para contato, endereços, telefones e outras informações gerais, divididos setorialmente, e das informações obtidas junto ao Sr. Romoaldo Destro da ABF, contactou-se cinco rede de franquias de ensino de línguas com sede em São Paulo. Dessas cinco redes realizou-se um contato mais estreito com três delas, inclusive com visitas. Finalmente, duas dessas franquias foram escolhidas para a realização do trabalho de campo: a rede Yázigi e a rede Pink and Blue - Freedom, cujos representantes mostraram-se mais receptivos à idéia de serem pesquisados e apresentarem informações.

Na rede Yázigi foram entrevistados o Sr. Leandro Cruz de Paula, chefe de operações da rede, e a Sra. Rosângela Argolo, gerente de expansão da rede. Na Pink and Blue - Freedom foi entrevistado o Sr. Valdir de Moraes, gerente de franquias da rede. Nas unidades franqueadas foram entrevistados exclusivamente

---

<sup>135</sup> Excluídos os setores de revenda de automóveis e de combustíveis, é o segundo colocado em número de unidades franqueadas e em número de empregos diretos gerados, segundo o Censo 93 realizada pela InterScience para Pequenas Empresas Grandes Negócios e ABF.

<sup>136</sup> Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios e Associação Brasileira de Franchising. 481 *Oportunidades de Investimento em Franchising*. Op. cit. p. 85-7.

os próprios franqueados ou um dos sócios do negócio. As entrevistas com cada franqueador duraram cerca de três horas sendo que, no caso do Yázigi, foram necessárias três visitas para a finalização da coleta de dados, enquanto que na Pink and Blue - Freedom uma visita foi o suficiente. As entrevistas com os franqueados duraram em média de uma a duas horas, dependendo do franqueado e de sua experiência de relacionamento com seu respectivo franqueador. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise.

A rede Yázigi foi visitada entre agosto e outubro de 1993 e a rede Pink and Blue - Freedom foi visitada entre novembro e dezembro do mesmo ano. Informações complementares foram obtidas por contato telefônico quando da elaboração do relatório final.

#### 4.3 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Neste capítulo foram apresentados o objetivo básico do estudo, além da metodologia utilizada para sua realização. Foram enfatizados o tipo de estudo a ser conduzido, bem como as linhas gerais de sua realização.

Na definição do tipo de estudo desenvolvido explicitou-se o por quê da escolha do método do estudo de casos para o presente trabalho e, no que diz respeito às linhas gerais de sua condução procurou-se mostrar quais foram as etapas seguidas, como as informações foram obtidas e como se processou a escolha dos casos a serem analisados.

No próximo capítulo serão apresentados e analisados os casos estudados.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

### 5.1 ESTRUTURAÇÃO DA APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

A apresentação e análise dos casos segue a seguinte estruturação:

- . Histórico e caracterização de cada empresa;
- . Identificação da forma contratual vigente;
- . Aspectos do relacionamento franqueador-franqueado;
- . Formas de resolução de pendências e
- . Considerações sobre cada caso.

Este formato segue a mesma estrutura definida nos roteiros de entrevistas utilizados para obtenção dos dados. Por fim, são apresentadas algumas considerações gerais comparativas sobre os casos estudados relacionando as evidências obtidas com as questões formuladas quando da definição dos objetivos do estudo.

No processo de análise procurou-se confrontar as informações mais relevantes obtidas através da pesquisa de campo com os aspectos mais importantes identificados no referencial teórico, de modo a obter um quadro conclusivo da forma mais completa possível, apoiado nas duas fontes de pesquisa.

### 5.2 O CASO YÁZIGI

#### A) O ponto de vista do franqueador

##### 1) Caracterização da empresa

A história do Yázigi tem início em 1950, com a união de Fernando Silva e César Yázigi (que deixou a empresa alguns anos depois), quando o primeiro percebeu a potencialidade do método empregado pelo segundo, baseado na abordagem comunicativa (comunicação oral), que se desenvolvia na Europa. Com o decorrer

do tempo, houve uma expansão do negócio com a abertura de filiais sob administração direta da matriz.

A partir do final da década de 50, um esquema diferente de expansão foi organizado através do estabelecimento de "joint-ventures" com interessados na montagem de novas escolas. Na ocasião, os diretores das escolas eram sócios do Yázigi nas escolas montadas.

Em 1963, ocorreu uma alteração na estrutura da empresa, as participações nas escolas foram vendidas aos sócios e o Yázigi passou a se responsabilizar pelo aprimoramento do método e pela publicação de todo material de ensino utilizado pelas escolas. Essa fase marca o início do processo de licenciamento, que seria um embrião do atual sistema de franchising do Yázigi.

A expansão desenvolveu-se de forma acelerada até fins da década de 70, quando houve uma "parada" nesse processo devido à necessidade de reestruturação interna. Essa reestruturação tornou-se necessária devido à forma como a expansão foi conduzida, de forma um tanto desorganizada, o que gerou algumas crises no relacionamento entre o Yázigi e seus licenciados. Houve nesse período um grande número de descredenciamentos devido à desobediência aos padrões estabelecidos. Alguns desses ex-franqueados, inclusive, fundaram escolas que vieram a se tornar concorrentes do Yázigi.

Esse processo continuou até que, em meados da década de 1980, teve início a grande mudança que levou à formatação completa do sistema de franchising no Yázigi. Nesse momento tem início um profundo trabalho de aperfeiçoamento das relações organizacionais. Com o auxílio de consultores externos ocorreu a definição precisa do papel do franqueador, desenvolveu-se toda uma tecnologia de escolha de ponto, de localização das escolas, de manualização completa de todas as práticas operacionais, administrativas e financeiras e formatou-se o departamento de

arquitetura (responsável pelo desenvolvimento da unidade visual das escolas).

Houve também uma evolução no sentido de buscar uma maior integração com o processo de internacionalização que começava a ocorrer, o que levou à criação de uma escola na Flórida, nos Estados Unidos, e à adoção de diversos convênios com outras escolas no exterior, dando aos alunos do Yázigí a possibilidade de concluir seus cursos em outros países. Atualmente, através desses intercâmbios, mesmo alunos que não são do Yázigí têm a possibilidade de estudar inglês no exterior.

Hoje, completamente formatado, o sistema Yázigí conta com cerca de 160 escolas espalhadas por todo o território nacional, sendo que em três delas (todas na região da Grande São Paulo), existe uma participação acionária da Sede. Tais escolas são importantes, pois servem atualmente para testar novas metodologias e técnicas de ensino, assumindo o papel de unidades-piloto.

Quanto à estrutura organizacional do Yázigí existem basicamente três grandes áreas operacionais:

A área de marketing, que engloba a venda de novas franquias, um setor de operações responsável pelo treinamento de novos franqueados e pelo processo de saneamento de escolas que estiverem desobedecendo aos padrões estabelecidos, e um setor de comunicação, responsável pela orientação publicitária e promocional e pela assistência na inauguração da loja e outros eventos;

A área pedagógica, que se relaciona com a supervisão pedagógica das escolas, o apoio na seleção, treinamento e orientação do corpo docente e o desenvolvimento do "know-how" educacional a ser implantado em todas as escolas. Essa área é responsável também pela elaboração dos materiais didáticos e paradidáticos a serem utilizados e

A área administrativa-financeira, que trata das áreas financeira, administrativa, de recursos humanos e jurídica do franqueador.

Nas instâncias decisórias existe um Conselho Deliberativo com poderes normativos e de veto, sendo que um de seus participantes é o presidente do Conselho Nacional de Franqueados, um órgão de representação mista com membros do franqueador e dos franqueados, que tem poderes para aprovar projetos encaminhados pelo campo, além de desempenhar um papel consultivo junto ao Conselho Deliberativo. No tópico referente à existência de órgãos de representação dos franqueados junto ao franqueador será dedicado um maior espaço para análise desse conselho e ao papel dos chamados diretores regionais (franqueados eleitos em cada uma das oito regiões em que a rede dividiu o país, e que atuam como um importante elo de ligação entre franqueador e franqueados).

## 2) O contrato de franquias

A empresa adota dois contratos formalizados com todos os seus franqueados, um de licença para uso do método e um de licença para uso da marca, sendo ambos padronizados para toda a rede, com exceção das praças de multilicenciamento (locais onde existe mais de um franqueado: São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, por enquanto), onde existem cláusulas definindo formas para administrar territórios específicos para cada franqueado.

As principais cláusulas contempladas nos contratos referem-se a:

- Quanto ao contrato de licença para uso do método:

. definição de um endereço fixo, sem possibilidade de alteração sem o prévio consentimento da franqueadora;

. definição de um território exclusivo, vedando a possibilidade do franqueador abrir unidades próprias ou conceder franquias dentro da área estabelecida;

. impossibilidade de transferir ou ceder o licenciamento sem o prévio consentimento do franqueador;

. definição de uma data para inauguração da unidade, necessidade de elaborar um regimento interno para a escola baseado no regimento do Yázigi e de submeter à apreciação e aprovação do franqueador os nomes do diretor e do orientador pedagógico da escola;

. entrega dos manuais para operação da escola e estabelecimento da obrigatoriedade de seguir às determinações traçadas nesses manuais;

. necessidade da manutenção de um diretor e um orientador pedagógico aprovados pelo Yázigi;

. obrigatoriedade da utilização exclusiva dos materiais didáticos e paradidáticos elaborados e distribuídos pelo Yázigi e o estabelecimento do número máximo de alunos por classe;

. obrigatoriedade da instalação de placas identificando a franquia, conforme especificações estabelecidas;

. formas de utilização da marca e o estabelecimento de punições pelo uso indevido;

. estabelecimento de normas para a realização de cursos fora da sede do franqueado;

. obrigatoriedade de submeter, para aprovação do franqueador, o planejamento dos cursos regulares a serem ministrados na unidade;

- . obrigatoriedade de envio de um relatório de atividades com periodicidade estabelecida;

- . fixação de um montante mínimo da receita bruta aferida para dispêndio em propaganda e divulgação, conforme padrões estabelecidos;

- . proibição do exercício de atividades diferentes daquelas definidas no contrato;

- . obrigatoriedade de utilizar-se somente o método Yázigí nas escolas;

- . estipulação de metas iniciais de número de matrículas e de necessidade de aumento de número de matrículas com possibilidade de rescisão do contrato caso as metas não sejam atingidas;

- . desvinculação para fins fiscais, trabalhistas e previdenciários, entre o franqueador e o franqueado;

- . possibilidade de envio de um representante do franqueador para examinar as atividades do franqueado, inclusive suas peças contábeis e financeiras;

- . estabelecimento da vigência e das formas e motivos para rescisão do contrato e

- . estabelecimento de um foro para resolução de questões relativas ao contrato.

- Quanto ao contrato de licença para uso da marca:

- . concessão, isenta de remuneração, de licença não exclusiva para utilização da marca em um endereço definido;

- . impossibilidade de transferir ou ceder o licenciamento sem o prévio consentimento do franqueador;

. definição das formas permitidas para utilização da marca e da possibilidade de acesso de representantes do franqueador aos estabelecimentos do franqueado para averiguação das formas de utilização da marca;

. definição precisa da titularidade da marca e da responsabilidade por sua manutenção;

. necessidade do franqueado de informar ao franqueador quaisquer irregularidades observadas por ele na utilização da marca por terceiros;

. estabelecimento da vigência e das formas e motivos para rescisão do contrato e

. estabelecimento de um foro para resolução de questões relativas ao contrato.

Este desenho contratual é fruto do trabalho desenvolvido quando da formatação da franquia, desde a época relativa ao licenciamento, porém, já existia um desenho contratual estabelecido entre as partes, que tratava basicamente do licenciamento do uso do método de ensino.

Segundo um dos entrevistados, o papel do contrato seria apenas o de garantir as partes envolvidas. Dessa forma, "o contrato deveria permanecer na gaveta tanto quanto possível".

### 3) Relacionamento franqueador-franqueados

O processo de seleção de novos franqueados inicia-se com um contato da pessoa que procura o Yázigi, que pode ser via telefone ou em eventos como feiras de franquia, por exemplo. O candidato preenche então um relatório de pré-qualificação, que procura verificar as primeiras informações relativas ao candidato. A seguir são realizadas uma série de entrevistas entre o candidato e vários membros da organização. Primeiramente com o pessoal da

área de expansão (onde já se começa a pensar em uma possível localização), depois com o diretor regional da área e, finalmente, com o diretor-executivo.

Após todas essas entrevistas o comitê de seleção, composto por membros da área de expansão, diretoria executiva e diretoria regional, reúne-se para decidir pela aprovação ou não do candidato. O que se procura nesse processo é confrontar as características do candidato ao perfil de um diretor de escolas Yázigi, sendo a vocação pela área de educação e cultura um elemento importante na avaliação do candidato.

Todo esse processo também foi idealizado quando da formatação da franquia. Antes disso era muito comum a seleção basear-se na indicação de outros franqueados ou em laços de amizade existentes com membros da organização.

O processo de compra de equipamentos para instalação da unidade visual da escola (pisos, fachadas, mobiliário, pintura, sinalização e iluminação) obedece a uma indicação de fornecedores estipulados pelo franqueador que procura, dessa forma, passar uma imagem única da organização ao público. As únicas exceções são abertas a antigos franqueados que estejam passando pelo processo de adaptação à nova unidade visual, que teve início no começo desta década. Estes podem buscar outros fornecedores, desde que todos os equipamentos sejam aprovados pela Sede<sup>137</sup>.

Quanto ao projeto arquitetônico, o departamento de arquitetura da Sede faz o projeto e depois supervisiona o andamento da obra, que é de responsabilidade do franqueado.

A remuneração do franqueador baseia-se na taxa de franquia, que remunera a entrega dos manuais, dos materiais de instrumentação (formulários e modelos de cada um dos livros

---

<sup>137</sup> Forma pelo qual o franqueador se auto-denomina.

utilizados), do projeto arquitetônico e dos treinamentos iniciais.

Não há, por enquanto, a cobrança de royalties. Outra forma de remuneração do franqueador está nas vendas dos materiais didáticos que devem, obrigatoriamente, ser adquiridos junto à Sede. O cálculo do reajuste dos materiais didáticos obedece a uma fórmula que se baseia em uma média ponderada dos preços das mensalidades cobradas por uma amostra de escolas selecionadas em todo o país. Todos os meses esses preços são coletados chegando-se a um índice de reajuste, denominado Índice de Preços Yázigi (IPY), que é então aplicado aos preços dos materiais. A justificativa para a aplicação dessa fórmula é que ela representaria uma média do que é cobrado em nível nacional em termos de mensalidade, refletindo uma realidade do mercado.

Existem alguns problemas com a utilização desse indicador que já foram identificados pela Sede. Um primeiro, refere-se aos alunos que fazem cursos intensivos. Nesse caso, apesar do curso ser mais caro, não há nenhum benefício por parte da Sede já que sua única remuneração é gerada pela venda dos materiais. Por outro lado, a Sede não participa do risco do franqueado, pois o aluno pode abandonar o curso no segundo mês gerando a perda de receitas futuras esperadas para o franqueado, enquanto o franqueador, por já ter recebido sua parte referente à venda dos materiais, não tem nenhum tipo de perda. A solução para esse tipo de problemas, atualmente em estudo, seria a evolução para um esquema de royalties.

Quanto à taxa de propaganda, por força contratual, o franqueado é obrigado a investir cinco por cento de seu faturamento bruto. Desses cinco por cento, quinze por cento devem, obrigatoriamente, ser encaminhados para a agência que cuida de toda a parte promocional da rede, sendo os oitenta e cinco por cento restantes gastos pelo próprio franqueado em ações promocionais locais ou regionais, que devem ser comprovados por

notas fiscais. A prestação de contas dos gastos efetuados é apresentada nas reuniões gerais periódicas.

Quanto a acordos para redução de preços ou taxas, o que ocorreu foi um processo de acomodação através de intensas negociações que levaram à concessão de financiamentos para as escolas pagarem os materiais didáticos, utilizando-se as taxas de captação ou de aplicação conseguidas pela Sede sem nenhum adicional; além disso, negociou-se a antecipação de pagamento de grandes franqueados para ajustar o caixa da empresa.

O único instrumento de controle atualmente utilizado é o BIM (boletim de informações mensais), onde devem ser indicados o faturamento mensal, o número de alunos matriculados, o número de novos alunos e de alunos evadidos por programas e níveis. Esse boletim tem que ser encaminhado até o dia 10 de cada mês.

Existia anteriormente um Relatório de Atividades Pedagógicas, de periodicidade semestral, o que acarretava uma defasagem na leitura do que ocorria na rede. Além disso, havia um problema sério de recebimento das informações, que muitas vezes não eram encaminhadas, vinham incompletas ou com muitos erros.

Com a implantação da Central de Atendimento ao Franqueado houve a possibilidade de implantar o BIM, pois as informações que não fossem enviadas podiam ser facilmente acessadas por via telefônica. Mesmo assim, para que se obtivesse um índice de respostas quantitativo (100%) e qualitativo (sem erros) ideal foi necessário um trabalho intenso de educação, convencimento, e até ameaças, como o corte do crédito. É importante salientar que esse instrumento não é utilizado apenas para exercitar um controle sobre o faturamento dos franqueados (checando a compra de materiais contra o número de alunos indicados no relatório), mas também, como um indicador mercadológico do desempenho da unidade. Dessa forma, pode-se diagnosticar se existe algum problema com a escola, como a má definição do preço das mensalidades, a existência de algum concorrente forte ou outras causas que

dificultem o crescimento planejado para a escola. Identificados esses problemas pode-se acionar as medidas corretivas necessárias à manutenção da saúde do franqueado e da rede.

Esse é o único instrumento de controle da franquia, não havendo um programa de auditoria de escolas. Quando algum problema é detectado, mediante a avaliação do desempenho da escola (número de alunos matriculados versus número de livros comprados), ocorrem visitas do diretor regional ou de membros da Sede para verificação dos problemas existentes.

O fato de não possuir unidades próprias decorre da decisão de direcionar esforços para a especialização de papéis. O franqueador entende que cuidar de uma escola é papel de franqueados, enquanto cuidar da rede e de seu desenvolvimento é papel do franqueador. O que existe hoje é uma associação com três franqueados, onde a Sede tem participação acionária. Essas três escolas desempenham o papel de unidades para teste de inovações (unidades-piloto). Essas associações foram, em sua maioria, fruto do desligamento de alguns franqueados, que levaram a Sede a controlar essas unidades até o repasse de participação acionária a um novo franqueado.

O processo de localização da unidade têm início, como já apresentado, quando da seleção do candidato à franquia. Ao ser aprovado, inicia-se o processo de procura do ponto. O franqueado deve preencher um Relatório de Pesquisa de Ponto, que servirá para avaliar o possível ponto, partindo do geral para o específico. Começa-se avaliando a cidade, depois o bairro, a rua, a quadra e, finalmente, o imóvel. Leva-se em conta nessa avaliação o número de habitantes, a concentração sócio-econômica, a estrutura de negócios do local, a existência de linhas de ônibus, a acessibilidade, a aparência do local, a adaptabilidade do imóvel e a existência de fatores excludentes, como a existência de bares, trânsito intenso, falta de segurança ou ruídos intensos.

A pesquisa deve ser realizada pelo próprio franqueado, sendo a análise final feita conjuntamente. A validação final, entretanto, acaba sendo um papel do franqueador com a participação importante do diretor regional, principalmente em locais muito distantes da Sede, onde o diretor regional acaba sendo o representante do franqueador nesse processo.

Existem critérios definidos de exclusividade territorial. Excluindo-se as praças de multilicenciamento, apenas um franqueado é permitido por cidade. Nas praças de multilicenciamento a área de atuação de cada franqueado é definida por critérios de distância, ou seja, deve haver uma distância mínima, definida em quilômetros, separando duas escolas; e de mapeamento, ou seja, a abertura de uma escola dependerá do número de alunos que se deslocam da região onde se pretende abrir a nova unidade para a escola ou escolas mais próximas que possam vir a ser afetadas por essa nova unidade. Caso haja um número de alunos superior a determinado percentual oriundos dessa região para as escolas potencialmente prejudicadas, não é permitida a abertura dessa nova unidade. Além disso, procura-se questionar o franqueado ou os franqueados situados nas imediações dessa nova unidade sobre seu interesse em abrir ou não unidades nas regiões almejadas pelos novos candidatos a franqueados. A concessão de novas franquias só é confirmada após a demonstração de desinteresse ou impossibilidade dos atuais franqueados em abrir essas novas unidades.

Apesar disso, são comuns problemas envolvendo questões territoriais nas praças de multilicenciamento. Propagandas em território de outro franqueado, além de práticas de descontos diferenciais têm que ser muito bem administradas. Reuniões com o diretor regional e em grupo são as formas imediatas de negociar essas questões, que só sofrem a intervenção da Sede quando as instâncias dos próprios franqueados não conseguem ser bem-sucedidas. Uma forma de tentar controlar esses conflitos é a inclusão de aditivos nos contratos obrigando os franqueados a fazerem propagandas cooperadas, treinamentos conjuntos e

praticarem as mesmas tabelas de preços; mesmo assim, surgem situações que exigem uma intervenção da diretoria regional ou da própria Sede.

A definição dos preços dos cursos é uma prerrogativa do franqueado, dependendo das condições de seu mercado. O preço dos materiais, sendo um reflexo dos preços médios das mensalidades cobrados no país, serve como um balizador utilizado por algumas escolas. Recomenda-se, porém, que o próprio franqueado, avaliando as potencialidades de seu mercado, defina seus preços, podendo contar com o auxílio de seu diretor regional nesse sentido.

A diretoria regional de São Paulo<sup>138</sup>, que compreende as escolas situadas na Capital, na região da Grande São Paulo e na região de Santos, tem trabalhado no sentido de unificar os preços dessas escolas para que as mesmas apresentem uma identidade também nesse sentido. Esta é uma tarefa difícil, pois mesmo em uma cidade como São Paulo existem diferenças marcantes entre os bairros da capital, o que gera a oportunidade de cobrar preços diferenciados entre as unidades, que não necessariamente situam-se em locais muito distantes umas das outras. Uma forma de compensar essas diferenças é a estipulação de faixas mínimas, médias e máximas para as mensalidades, ainda assim, ocasionalmente, ocorrem questões envolvendo escolas que oferecem descontos acima dos acordados, gerando a necessidade de intervenção por parte da diretoria regional.

Quanto à necessidade de autorização para realizar atividades promocionais verificou-se que as práticas de descontos são liberadas ou acordadas entre franqueados de uma mesma praça. A utilização da marca, porém, está regulada através do contrato de uso da marca, ou seja, devem ser obedecidas certas regras que não impedem, entretanto, que os franqueados sejam criativos no desenvolvimento de instrumentos promocionais, podendo contar com o auxílio da agência - para a qual remetem mensalmente um

---

<sup>138</sup> Denominada Coordenadoria 7, ou C-7.

percentual fixo de seu faturamento - para sua realização. Dessa forma, os instrumentos que se mostrarem bem-sucedidos são depois repassados para toda a rede.

Como se verificou não existe um programa de auditoria de escolas. Dessa forma, a verificação do uso inadequado da marca ocorre muitas vezes de denúncias de outros franqueados, de denúncias de alunos ou de visitas esporádicas realizadas pelo diretor regional. Planeja-se ao longo deste ano (1994), definir um programa formal de visitas aos franqueados. Dessa forma, ao menos uma vez por ano, o franqueado receberia a visita de membros de cada uma das instâncias: pedagógica, mercadológica e diretoria regional, como forma não só de controlar, mas também de acompanhar e diagnosticar possíveis problemas com a finalidade de prestar uma assessoria para sua solução.

Todos os materiais didáticos e paradidáticos são fornecidos exclusivamente pelo franqueador, inclusive os kits administrativos (formulários) para condução do negócio. Também os livros importados, utilizados em alguns cursos, são fornecidos exclusivamente pelo franqueador. Embora não existam cotas mínimas de compra de materiais, existem metas mercadológicas de número de matrículas esperadas ao longo dos semestres, conforme projeções derivadas da experiência anterior do franqueador e do franqueado; inclusive, uma das cláusulas do contrato de uso de método define para os três primeiros semestres de vida da franquia, metas quantitativas de matrículas esperadas que, se não obedecidas, podem levar à ruptura do contrato.

Problemas de sobras de materiais não ocorrem. A orientação dada aos franqueados é de que não estoquem materiais, porém, caso ocorra uma mudança de conteúdo ou de "lay-out" dos materiais são dados prazos para a troca dos mesmos sem a cobrança de valores adicionais.

Os suportes oferecidos aos franqueados, além daqueles citados como o auxílio no processo de localização, projeto

arquitetônico e visual, assessoria na resolução de problemas mercadológicos e assessoria promocional, via agência, são os manuais administrativos-financeiros, que dão a orientação básica de condução administrativa-financeira da franquia; de marketing, que dão a orientação básica referente às atividades de marketing; de treinamento, que fornecem a orientação básica referente ao treinamento de professores e funcionários com a definição dos perfis adequados para esses funcionários; além de outros, como o manual do novo franchisee e da área internacional.

Existem ainda os treinamentos: inicial, dado ao franqueado e ao orientador pedagógico da nova unidade, com duração aproximada de uma semana, e os de reciclagem, ministrados pelos multiplicadores, que são diretores de escolas experientes, escolhidos pelos próprios franqueados de uma região, que passam por treinamentos semestrais na Sede e depois são responsáveis por disseminar os conhecimentos adquiridos aos outros franqueados de sua região. Na área pedagógica, o correspondente ao multiplicador são os APC's (assistentes pedagógicos de campo), que são orientadores pedagógicos de alguma escola, com grande experiência, que igualmente passam por treinamentos semestrais na Sede e depois repassam essa experiência aos demais orientadores pedagógicos de sua região.

A resolução de dúvidas ou problemas de gestão podem ser dirigidas diretamente aos diretores regionais, aos gerentes da Sede ou à CAFY (central de atendimento ao franqueado Yázigi), uma central telefônica "toll-free" informatizada, pronta para sanar quaisquer dúvidas ou problemas enfrentados pelos franqueados.

A transferência para terceiros faz-se necessariamente com conhecimento do franqueador. Nesse caso, o franqueador faz uma avaliação da escola sugerindo um preço de venda que pode, ou não, ser seguido pelo franqueado, porém, o candidato à compra da franquia, que preferencialmente deve ser indicado pelo próprio franqueado, deverá passar pelo mesmo processo seletivo exigido de

novos franqueados. Caso não seja aprovado, a negociação não poderá ser realizada, sob pena de ruptura do contrato.

Embora não tenha ocorrido nenhum problema de falecimento do franqueado sem a respectiva definição do sucessor, existe uma sistemática definida para o caso de transferência por sucessão. Nesse caso, o sucessor deverá igualmente passar pelo processo seletivo com a possibilidade de ser reprovado. Foi o que ocorreu com um franqueado que desejava passar a direção de seu negócio para o filho. Em um primeiro momento esse herdeiro não foi considerado apto para dirigir uma escola, sendo tal fato comunicado ao pai, que imediatamente iniciou um processo de preparação desse herdeiro, que durou um ano. Depois dessa preparação ele submeteu-se novamente ao franqueador, sendo enfim aprovado.

O que ocorre normalmente nesses casos é um trabalho de preparação para o sucessor assumir o negócio. Nesse sentido, está sendo realizado um trabalho com uma consultoria visando exatamente tratar do problema da sucessão, visto que, por ser uma rede antiga, muitos dos antigos franqueados estão passando nesse momento por essa fase.

#### 4) Processo de resolução de pendências

São inúmeras as formas utilizadas pela franquia para troca de informações e idéias dentro da rede. O principal canal de comunicação da Sede para a rede e da rede para a Sede é a CAFY, a central de atendimento ao franqueado, inaugurada em abril de 1992, que serve não apenas para o franqueado sanar suas dúvidas, fazer pedidos de materiais, obter informações sobre preços de materiais, índices de reajuste, cursos no exterior, fazer reclamações e apresentar sugestões, mas também para a Sede obter informações a respeito do que está ocorrendo no campo. Em termos de boletins de informações existe o S/C Comunica, publicado semanalmente, a fim de comunicar aos franqueados as novidades

relativas à tabela de preços, mudanças normativas, resultados de pesquisas, propostas de novos programas, entre outras.

Quanto às reuniões e encontros internos, pode-se citar os encontros inter-regionais, realizados semestralmente, nos quais os franqueados de duas ou mais regiões reúnem-se com técnicos da Sede para troca de informações e debate de assuntos administrativos, de marketing e pedagógicos, e os encontros regionais, sem uma periodicidade fixada, convocados pelo diretor regional para discutir assuntos relativos a sua área; no caso da Coordenadoria 7 (Capital, Grande São Paulo e Santos), essas reuniões são mensais e tratam, por exemplo, da definição de preços, questões territoriais e de propaganda cooperada entre seus membros.

O grande encontro entre o franqueador e todos os franqueados dá-se na Convenção Anual, realizada anualmente em outubro - data de aniversário da rede -, onde se dá a prestação de contas do ano, projeção de resultados para o próximo ano, "workshops" com apresentação de trabalhos realizados por franqueados e técnicos da Sede e atividades de lazer objetivando integrar franqueador e franqueados.

Uma nova sistemática, que estava sendo implantada em 1993, seriam os seminários técnicos, cujo objetivo era reunir funcionários das diversas unidades para debate, troca de idéias e criação de uma consciência de rede também para esses funcionários. O primeiro desses seminários seria o de professores, reunindo todos os professores da rede.

No início do trabalho apresentou-se o papel desempenhado pelo Conselho Nacional de Franqueados como órgão consultivo junto à diretoria da organização. Essa é uma evolução importante no sentido de tornar os franqueados responsáveis não apenas pelo destino de suas respectivas escolas, mas também pelos destinos da própria rede. Segundo um dos entrevistados "ao assumir funções corporativas, os franqueados acabam se tornando co-responsáveis

pelos destinos da franquia, permitindo uma descentralização das decisões com distribuição de responsabilidades".

O presidente desse conselho tem, inclusive, assento junto ao Conselho Deliberativo. Ele é escolhido pelo franqueador dentre uma lista tríplice eleita pelos diretores regionais, com mandato de dois anos. Os diretores regionais, por sua vez, são os representantes dos franqueados de cada uma das oito regiões em que está dividido o país. Sua escolha decorre de um processo de votação entre os próprios franqueados, visto que o diretor regional necessariamente é um diretor de escola, que indicam três nomes dos quais um é escolhido pelo franqueador para exercer o cargo por dois anos.

Como já discutido, inúmeras são as situações em que o diretor regional intervém. Ele é co-responsável pelo processo de seleção de novos franqueados de sua área, pela escolha do ponto, pela manutenção dos padrões da franquia, pelo acompanhamento e resolução de litígios e problemas envolvendo os franqueados de sua área e a Sede ou entre os próprios franqueados e pelo acompanhamento do processo de controle e saneamento de escolas que fugirem dos padrões estabelecidos. Além disso, ele convoca as reuniões regionais e participa de reuniões com outros diretores regionais e representantes da Sede para discutir problemas comuns e levar as preocupações e sugestões do campo. Muitas vezes também, por seu papel de liderança dentro de sua região, ele atua como um consultor e conselheiro dos franqueados mais novos.

Apesar do conselho de franqueados ser uma estrutura relativamente nova, formalizada no início de 1993, a estrutura de diretores regionais já existia há um bom tempo. A existência de líderes regionais remonta à época do licenciamento, quando já havia diretores de escola que se destacavam e assumiam um papel de líder em suas regiões.

O diretor regional é o primeiro canal que o franqueado tem para tentar solucionar quaisquer problemas que surjam dentro de

sua região. Questões mais específicas são direcionadas através do CAFY ou diretamente com o gerente responsável pelo assunto específico. De forma geral, apenas quando o diretor regional não consegue encontrar uma solução o problema é direcionado à Sede.

Para o franqueador não existem problemas graves de relacionamento com seus franqueados. Talvez o problema que exija uma dose de estudo é o da definição de uma forma de remuneração baseada em outros parâmetros que não o preço dos materiais. Como foi visto, a fórmula atualmente utilizada apresenta alguns problemas para ambos os lados, sendo alvo de preocupação de ambas as partes.

A existência da CAFY e da instância de diretorias regionais têm se mostrado importante no sentido de canalizar os eventuais problemas surgidos. As queixas mais freqüentes dos franqueados, segundo o franqueador, referem-se à agilidade para resolução dos problemas, embora, no caso da CAFY, quaisquer problemas não solucionados em um prazo de três dias acabam parando na mesa do presidente.

No período de doze meses encerrado em agosto de 1993, a empresa computou um total de nove unidades abertas e nove fechadas. As razões para o fechamento dessas unidades, segundo o franqueador, decorreram principalmente do processo de saneamento que ainda estaria se processando. Os principais motivos de fechamento foram: decadência de franqueados antigos que não encaminharam o processo de sucessão, daí a preocupação com esse processo levando à contratação de uma consultoria especializada, não adaptação às novas normas estabelecidas a partir da formatação, apesar dos prazos concedidos, e questões de má utilização da marca.

Apesar de um dos entrevistados desconhecer o projeto de regulamentação proposto pelo deputado Magalhães Teixeira, o outro o conhecia bem, pois havia respondido a um questionário indagando sobre as possíveis conseqüências de tal regulamentação no âmbito

do Yázigi. Segundo ele, o Yázigi não seria afetado por essa regulamentação, devido ao grau de evolução que seu sistema de franquia havia alcançado, principalmente após todo o processo de formatação da franquia. O mesmo destino, segundo suas previsões, não teriam inúmeras franquias de ensino de idiomas, surgidas principalmente de 1990 para cá, que estariam baseando sua estratégia de expansão na adoção de preços baixos, porém, com pouca ou nenhuma estruturação.

Embora as relações entre franqueador e franqueados estejam se desenvolvendo sem grandes choques, espera-se que a sacramentação do conselho de franqueados, ainda em fase de implantação, traga um aprimoramento ainda maior dessas relações ao tornar franqueador e franqueados co-responsáveis pelo sucesso da rede.

#### B) O ponto de vista dos franqueados

Para caracterizar o ponto de vista dos franqueados foram visitados cinco franqueados (três homens e duas mulheres), além da diretora regional da Coordenadoria 7, que engloba todas as escolas situadas na capital, região metropolitana e Santos. Todos os visitados localizavam-se nessa região.

##### 1) Caracterização das empresas e dos franqueados

Dos cinco franqueados visitados, dois inauguraram suas unidades em 1980, um em 1985 e os outros dois em 1992. Com relação ao processo de criação, os franqueados mais antigos afirmaram que a principal razão que os levou à abertura de suas unidades foi um convite feito pelo franqueador nesse sentido. Um deles já era professor da rede e o outro era aluno, porém conhecia membros da organização. Os outros três franqueados, por sua vez, chegaram à escola através de um processo de procura de oportunidades de negócio, contando com indicações de amigos ou de consultores especializados.

Dos cinco franqueados, três eram ex-professores de inglês e os outros dois eram profissionais ligados a outras áreas, formados em administração de empresas, porém, com grande afinidade pela área de educação e cultura.

## 2) O contrato de franquias

Dos cinco franqueados entrevistados, três afirmaram não estar com o contrato definitivo assinado. Embora tendo assinado um pré-contrato basicamente igual ao definitivo, o contrato propriamente dito não havia sido assinado até então. Não se notou, entretanto, uma preocupação grande com esse aspecto. Na opinião dos entrevistados, a manutenção de uma relação saudável entre franqueador e franqueados é que seria a questão fundamental, sendo o contrato uma peça de cunho formal da ligação entre as partes.

Apesar disso, um dos entrevistados demonstrou uma preocupação grande com relação ao contrato por seu desenho beneficiar em demasia o franqueador, impondo ao franqueado uma série de obrigações, sem contrapartida do lado do franqueador. Para esse entrevistado, a manutenção da saúde da relação não estaria assegurada pelo desenho contratual, dependendo muito mais do relacionamento informal entre franqueador e franqueados. A questão da informalidade nas relações, aliás, foi ressaltado por todos os entrevistados.

A validade do contrato é por prazo indeterminado, dependendo a rescisão, da vontade de uma das partes. As grandes modificações que passaram a existir foram decorrentes do processo de reestruturação da rede, em meados da década passada. Segundo os franqueados mais antigos, destacaram-se como mudanças: a implantação da unidade visual e a questão das verbas de publicidade.

### 3) Relacionamento franqueador-franqueado

Todos os franqueados, com exceção de um, mostraram-se favoráveis aos procedimentos atualmente adotados pela franquia com relação à seleção de novos franqueados. O único que se mostrou cético foi um dos que entraram por último no sistema. Segundo esse entrevistado, o seu processo foi falho por que ele simplesmente não passou por todas as entrevistas que estavam determinadas, enquanto outros candidatos que estavam sendo selecionados na mesma época passaram por todas as entrevistas programadas. Esse "furo" no processo, aparentemente vantajoso para esse franqueado, poderia ocorrer com outras pessoas, possibilitando a entrada de pessoas desqualificadas no sistema, segundo sua opinião.

Os franqueados mais antigos, embora não totalmente cientes da forma utilizada atualmente, acham que o processo hoje é bem mais profissional, não se baseando, como no passado, unicamente nas indicações de amigos ou conhecidos. Apesar dessas indicações serem ainda uma fonte de candidatos, a aprovação, hoje, obedece aos novos procedimentos adotados.

A orientação estabelecida quanto à compra de equipamentos e materiais para a instalação da escola é considerada adequada por todos os entrevistados. Embora sejam indicados fornecedores, hoje há maior flexibilidade com relação aos fornecedores desses materiais, o que não ocorria logo após o início do processo de formatação, onde os fornecedores eram estipulados pelo franqueador. O projeto arquitetônico (unidade visual) é um ponto bastante elogiado por todos os franqueados, sendo considerado de fundamental importância para a criação de uma identidade visual das franquias, embora existam queixas de alguns franqueados com relação ao apoio fornecido na execução do projeto arquitetônico.

Um dos entrevistados relatou sua insatisfação com relação à falta de orientação na execução do projeto, que fica sob responsabilidade exclusiva do franqueado. Embora possam ocorrer

vistorias por parte do pessoal do departamento arquitetônico, estas não ocorrem necessariamente, a menos que haja uma solicitação do franqueado. No caso desse franqueado, em sua opinião, a contratação de um engenheiro idôneo foi fundamental para que não houvesse um gasto excessivo e um desperdício de materiais. Mesmo assim, houve dificuldades para repassar um material utilizado para a decoração da fachada da escola, comprado em excesso por orientação da Sede. Somente após a mudança da equipe responsável pela área na Sede foi encontrada uma solução para esse problema com a revenda do excesso de material para um franqueado que estava em processo de mudança de ponto.

Com relação às taxas estabelecidas pelo franqueador, somente a taxa de franquia não sofreu maiores reparos por parte dos entrevistados. Apenas um dos novos franqueados declarou que considerava a taxa baixa e que deveria ser aumentada, de modo a permitir que o franqueador oferecesse um maior apoio na abertura da escola, muito fraco em sua opinião.

A taxa de propaganda mereceu reparos por parte de três dos franqueados. Segundo esses franqueados, o critério atual adotado, particularmente na região da capital, proporciona o usufruto dos esforços conjuntos da propaganda de forma injusta. Explica-se: como a propaganda é cooperada na Coordenadoria 7, resultado dos percentuais de faturamento gerados pelos franqueados dessa região, tem-se que alguns contribuem com uma soma de recursos bens maiores do que outros, que acabam igualmente colhendo os resultados da exposição da marca em "outdoors" espalhados pela cidade, folhetos distribuídos e outras atividades promocionais. O que causa preocupação é que alguns dos que menos contribuem são franqueados mais antigos que acabam beneficiando-se do esforço e do trabalho dos mais jovens, segundo um dos entrevistados.

Mas o grande problema, segundo quatro dos entrevistados, é a definição dos preços dos materiais. O único que não manifestou sua desaprovção total ao índice de correção de materiais

didáticos justificou-se dizendo que essa fôra uma solução proposta pelos próprios franqueados, anos atrás, através de uma comissão de franqueados. Além disso, segundo esse franqueado, embora não reflita os custos do franqueador, há a possibilidade de se saber como o índice é calculado de forma transparente.

Mas, de maneira geral, as opiniões são bastante críticas quanto à adoção do IPY. Questiona-se a validade de utilizar um referencial de custos de serviços (mensalidades) para definição de custos de produtos (materiais didáticos), questiona-se se a realidade de mercados diversos, influenciando diferentemente a determinação das mensalidades nas diversas escolas espalhadas por todo o país, pode determinar um preço a ser aplicado em nível nacional; além disso, a forma utilizada torna inflexível a política comercial das escolas, pois uma redução de preços de mensalidades repercutiria prontamente na Sede, podendo inviabilizar o franqueador.

Outra crítica diz respeito à tomada de preços praticada pelo franqueador para definição do índice. Ao perguntar qual a mensalidade cobrada, não se leva em conta que os cursos podem apresentar preços diferenciados (referentes a promoções, duração do curso) e que promoções, como o desconto concedido a irmãos, parentes e outros, podem fazer com que os preços possam ser diferentes para um grupo de pessoas fazendo o mesmo curso, com a mesma duração, na mesma classe.

Aliás, um problema com relação ao IPY ocorrera cerca de dois meses antes do início das entrevistas. Na ocasião, os índices inflacionários giraram em torno de 34%, enquanto que o IPY apontou para algo em torno dos 44%. Ocorreu então, o encaminhamento, por parte de alguns franqueados, de uma carta expondo a insatisfação diante do índice estipulado. Houve uma reunião para discutir a questão, porém nenhuma solução foi adotada naquele momento, gerando um grau de insatisfação que ainda estava repercutindo quando da realização das entrevistas.

A adoção do sistema de royalties poderia ser, na opinião dos entrevistados, uma solução interessante, desde que pilotada e devidamente testada.

Quanto às formas de controle, como já visto anteriormente, o único instrumento existente é o BIM. Para os franqueados este é um bom instrumento por permitir que as escolas possam receber um "feedback" de seu desempenho através da análise desse relatório pela Sede, embora haja o risco de sonegação de informações, principalmente no que diz respeito às aulas particulares, que podem ser ministradas por uma escola e não por outra, a critério do franqueado.

Todos os franqueados mostraram-se favoráveis à existência de unidades próprias do franqueador, que serviriam como piloto para teste das novas metodologias, inovações na unidade visual, treinamentos de novos franqueados, entre outros. Ocorre que, na opinião dos entrevistados, as unidades que deveriam servir como piloto (as três unidades em que o franqueador possui participação acionária), não estariam desempenhando exatamente esse papel. Não há um acompanhamento estrito sobre as atividades dessas unidades por parte do franqueador, até há pouco tempo essas unidades não estavam enquadradas na nova padronização visual da rede e os testes de novas metodologias acabam não sendo realizados exatamente nessas escolas.

A reversão desse problema começou a ocorrer com a transferência de uma pessoa da Sede para gerenciar uma dessas escolas. Para os franqueados esse fato trouxe um grande avanço, pois pela primeira vez um representante da Sede começou a perceber as agruras envolvidas no gerenciamento das escolas, aumentando o grau de compreensão da Sede com os problemas do dia-a-dia das escolas.

Nenhum dos entrevistados relatou a existência de quaisquer problemas envolvendo suas escolas com essas unidades "próprias"

do franqueador. Esse fato poderia ser explicado pelo fato de que nenhuma das escolas visitadas situa-se próximo a essas unidades.

A assistência no processo de localização e escolha do ponto foi um outro ponto que mereceu ressalvas por parte de alguns franqueados. No caso dos franqueados mais antigos, a escolha, ou foi do próprio franqueador, repassando uma de suas unidades, ou do próprio franqueado, com a posterior aprovação por parte da Sede. Um desses franqueados relatou a dificuldade em convencer a Sede da necessidade de mudar a localização devido a problemas mercadológicos com o ponto designado. Mesmo após a mudança, enfrentou problemas com o novo ponto escolhido, relativos ao alvará para funcionamento da escola. Para esse franqueado deveria haver um maior apoio por parte do franqueador no sentido de aconselhar o franqueado no processo de negociação e contratação do ponto.

Dos franqueados mais novos obteve-se duas posições distintas. Enquanto um traçou grandes elogios ao auxílio fornecido diretamente por uma pessoa da Sede, que percorreu conjuntamente com o franqueado uma série de imóveis até a escolha de um, sem a necessidade sequer de preencher o relatório de ponto; o outro mostrou-se insatisfeito com a assistência fornecida. Para esse franqueado, houve uma inadequação na definição do ponto, o que o levou à mudança do mesmo, que estava se processando quando da realização da entrevista. Ainda assim, o franqueado sentia a falta de um maior apoio no processo de negociação e contratação do novo ponto, com a necessidade de constantes acessos à Sede.

Embora todos concordassem com a necessidade da existência de critérios de exclusividade territorial, nem todos demonstraram-se satisfeitos com a aplicação dos critérios pelo franqueador. Ocorreram problemas com quatro dos cinco franqueados entrevistados. Um dos franqueados, por exemplo, ficou sabendo da abertura de uma escola próxima a sua através de um outro franqueado, quando a nova unidade já estava com o imóvel

praticamente alugado. Apesar disso, ele conseguiu que essa unidade não fosse aberta após uma reclamação junto ao franqueador.

Os outros franqueados salientaram que não foram obedecidos os critérios de distância mínima estipulados, gerando por parte de um desses franqueados uma profunda insatisfação pela abertura de uma unidade dentro de sua área de atuação sem que ao menos ele fosse consultado. Nesse caso, a unidade foi aberta apesar de seus protestos. O fato agravante é que essa unidade é uma das mais recentes abertas na capital, ou seja, o problema ocorreu já em um período em que o processo de formatação estava em uma fase adiantada de implantação.

Na opinião da diretora regional esse problema ocorreu pois o diretor regional na época não era um franqueado, liberando a abertura das escolas sem uma prévia consulta aos franqueados existentes nas regiões próximas às escolas abertas.

Quanto a outros problemas territoriais, foram citadas duas questões: a propaganda de um franqueado dentro da área de influência de outro e a adoção de descontos promocionais fora daqueles acordados nas reuniões mensais entre os franqueados. Nas duas questões a solução ocorreu através da negociação entre as partes envolvidas, não havendo a necessidade de intervenção por parte da Sede.

Com relação à política de estabelecimento dos preços das mensalidades, de uma forma geral, o acordo definindo faixas para a cobrança de mensalidades dentro da Coordenadoria 7 vem funcionando bem. Apesar disso, existem questionamentos acerca dessa solução. Discute-se, por exemplo, os casos das escolas de Mogi das Cruzes e de Santos, que praticam essa política por estarem dentro da região de atuação da Coordenadoria 7, mas estão localizadas em praças completamente diferentes, enfrentando uma realidade diversa daquela que ocorre em São Paulo e nas cidades vizinhas à capital. Por outro lado, existe a preocupação por

parte de alguns franqueados de que deve ser criada uma comissão de ética visando regular as decisões tomadas dentro da Coordenadoria para evitar problemas como o dos descontos acima dos acordados.

Quanto à necessidade de autorização para a realização de promoções (exceto descontos ou promoções de preços que são ou prerrogativa dos franqueados, ou acordados junto com o diretor regional da área), os franqueados estão de acordo com a necessidade de autorização para a adoção de quaisquer instrumentos que se utilizem da marca. Para os franqueados esta é uma forma adequada para preservar a imagem institucional da rede, embora haja o temor de que a má utilização possa ocorrer sem o conhecimento da Sede devido à falta de um trabalho de auditoria ou de visitas programadas para verificar o trabalho desenvolvido pelos diversos franqueados espalhados pelo país.

O procedimento com relação à compra de materiais é adequado e, na verdade, é o único possível de ser adotado no momento, pois a receita da Sede é basicamente auferida através da venda desses materiais. A praticidade para fazer os pedidos (via fax ou telefone) e a rapidez na entrega, embora possam ocorrer alguns atrasos no caso de materiais novos ou brindes, são apontados como os aspectos mais importantes nessa questão. O único problema apontado, que já foi resolvido através de um acompanhamento, pelo franqueador, das compras efetuadas pelos franqueados, aconteceu em ocasiões onde alguns franqueados compraram materiais em excesso, ocasionando sua falta para outros franqueados. Não ocorrem problemas de sobras, pois são concedidos prazos para a troca dos materiais que sofrem modificação.

A questão do suporte oferecido pelo franqueador mereceu algumas críticas dos franqueados. Como foi visto, alguns franqueados reclamam um maior apoio no processo de localização e contratação dos imóveis. Outros pontos apontados referem-se a um maior apoio no processo de abertura das escolas. Segundo alguns entrevistados, a Sede pouco colaborou na inauguração das escolas,

deixando-os com a responsabilidade total pela preparação da inauguração quando muitas outras questões, como a contratação de funcionários, professores, término das obras, alvará de funcionamento, entre outras, preocupavam esses franqueados.

Embora a parte pedagógica receba uma atenção constante por parte da Sede com visitas, avaliações de professores e treinamentos de reciclagem; a parte administrativa, principalmente no que se refere aos treinamentos de reciclagem, ainda merece uma maior atenção por parte da Sede. Efetivamente, a figura do multiplicador não tem atuado a contento, pelo menos, para os franqueados entrevistados. Questiona-se também se o treinamento inicial é capaz de proporcionar àqueles não habituados com a prática da administração de um negócio, a possibilidade de gerenciá-lo com eficiência desde o seu início.

Uma outra questão que foi levantada é a da necessidade de realização de um número maior de visitas por parte de representantes da Sede, não apenas para verificar se os procedimentos estipulados estão sendo adequadamente seguidos por todos os franqueados, mas também como forma de assessorar e auxiliar os franqueados na condução de seus negócios.

Apesar dessas queixas há um reconhecimento por parte dos franqueados de que houve uma grande evolução no processo de administração da rede nos últimos anos, principalmente no que se refere à sensibilidade da Sede em ouvir e discutir o ponto de vista dos franqueados.

A questão da necessidade de aprovação do candidato quando da transferência da licença de franquía é apoiada por todos os franqueados. Existe uma consciência clara de que é necessário que o perfil do novo franqueado esteja coadunado com o que se espera de um franqueado Yázigi. A adequação do perfil do franqueado Yázigi foi novamente levantada quando se questionou sobre a questão da sucessão na direção das escolas. Para os entrevistados essa é uma questão que deve ser pensada de modo profissional,

justificando a preocupação da Sede com ela. Um dos entrevistados afirmou que sua importância justificaria, inclusive, sua inclusão como cláusula contratual.

#### 4) Processo de resolução de pendências

As opiniões com relação às formas existentes para troca de informações e idéias entre franqueador e franqueados mostraram-se divididas; enquanto os franqueados mais "antigos" demonstraram satisfação com os meios existentes: boletim semanal, reuniões, convenção e CAFY, os mais "novos" sugerem a necessidade de um banco de dados para uma troca mais efetiva de idéias e informações a respeito do que ocorre com a rede. Na opinião desses franqueados, ainda existiria uma deficiência nas comunicações intra-rede, que começou a ser combatida com a edição de um jornal, ainda em teste na Coordenadoria 7 à época da entrevista, desenvolvido por representantes da Sede e dos franqueados, debatendo idéias e trazendo informações sobre as escolas, procurando unir cada vez mais os franqueados.

A existência de órgãos de representação dos franqueados é vista como importante canal de ligação entre franqueador e franqueados. Existiam, porém, sérias dúvidas quanto ao funcionamento do Conselho Nacional dos Franqueados. Por ser um órgão novo, ainda em processo de implantação, todos afirmaram ser necessário verificar como ele efetivamente funcionaria para que se pudesse avaliar sua atuação. Com relação à diretoria regional também havia uma expectativa quanto às possíveis melhorias que poderiam ocorrer nesta gestão (que teve início em maio de 1993), visto que a gestão anterior, exercida por uma pessoa não ligada aos franqueados (era um dos diretores da rede), não efetivara muitas realizações.

Quanto às formas de encaminhamento de queixas ou reclamações mencionou-se imediatamente a CAFY como canal utilizado para esse fim, principalmente nas questões relativas ao funcionamento do dia-a-dia das empresas. Em casos mais sérios, o encaminhamento

via gerentes da Sede é mais utilizado. Como o acesso desses franqueados à Sede é muito facilitado, devido à proximidade geográfica, é mais fácil o contato direto desses franqueados com os representantes da Sede.

Como foi previsto pelos entrevistados na Sede, uma queixa bastante comum dos franqueados refere-se à demora na tomada de decisões por parte do franqueador, principalmente em questões particulares de cada escola.

Os principais problemas enfrentados pelos franqueados no início de sua relação com o franqueador foram, de certa forma, explorados ao longo do texto. Quatro dos entrevistados apontaram questões que trouxeram insatisfação no início da relação. Um único declarou ter recebido um grande apoio do franqueador no início de sua relação.

Um dos entrevistados, em decorrência da falta de estrutura da Sede no início de sua relação, sentiu a necessidade de desenvolver todas as suas ações promocionais e teve de buscar muitas soluções sozinho, pois havia alta rotatividade de funcionários na Sede. Esses problemas foram sendo solucionados aos poucos com o processo de estruturação pelo qual passou a Sede.

Outro entrevistado, em colocação já exposta anteriormente, apontou o problema referente à demora da Sede em reconhecer a necessidade de mudança do ponto e a questão do material utilizado na decoração da fachada da escola, além da falta de apoio na execução do projeto arquitetônico, que ficou sob total responsabilidade do franqueado. Somente com a entrada de novas pessoas nas áreas responsáveis houve um auxílio efetivo para solução desses problemas.

Um terceiro, apontou a falta de apoio na inauguração da loja a questão que mais o perturbou no início de sua relação. Nesse caso, a questão não foi solucionada a contento, daí as críticas

desse franqueado quanto à deficiência no suporte fornecido pelo franqueador.

O quarto franqueado apontou como aspecto que o incomodou a questão da escolha do ponto (também exposta anteriormente no texto), cuja solução ainda estava se processando à época da entrevista com a mudança de localização, agora com um maior apoio por parte do franqueador.

Alguns dos problemas apontados ainda repercutiam quando da realização das entrevistas, caso das duas mudanças de ponto que estavam se processando. Além disso, existiam preocupações relativas à melhoria nos processos de treinamento e reciclagem, à existência da sensação de que a Sede deveria se preocupar mais com a criação de uma imagem mais forte da marca, à necessidade de um posicionamento mais firme do Yázigi frente a seu público-alvo, definindo claramente quem seria esse público-alvo (existe uma sensação por parte de alguns franqueados de que falta um posicionamento da empresa com relação a quem seria seu verdadeiro público-alvo) e quanto à necessidade de inculcar nos funcionários da Sede uma postura de que os franqueados seriam seus clientes e não alguém a quem tivessem que prestar um favor (sensação percebida em algumas ocasiões pelos franqueados).

Excluindo-se os problemas acima apontados não houve nenhum outro que estivesse perturbando a relação entre franqueador e franqueados naquele momento. Para os entrevistados, a inexistência de maiores problemas no contexto atual deve-se a um intenso processo de profissionalização pela qual a Sede passou após o início do processo de formatação da franquia e ao esforço de novos franqueados que entraram na rede solicitando um maior diálogo e a busca de uma maior transparência na relação entre as partes.

Com relação à possibilidade de regulamentação do franchising através de uma lei federal, apenas um dos franqueados tinha conhecimento do projeto do deputado Magalhães Teixeira. Esse

franqueado opôs-se à necessidade tal regulamentação. Em sua opinião, a auto-regulamentação e a existência de uma comissão de ética seriam suficientes para regular as relações. O Yázigi não seria afetado caso houvesse aprovação dessa lei, porém tal sorte não ocorreria com muitas das redes que emergiram ao longo dos últimos anos, segundo esse franqueado. Os outros entrevistados, embora desconhecendo o teor da lei, também consideraram que a existência de uma lei federal regulamentando o franchising poderia efetuar um processo de "limpeza", excluindo do mercado aquelas redes que estivessem denegrindo a imagem do sistema.

Quanto ao estágio atual da relacionamento com o franqueador todos o classificaram como bom no momento. Houve melhorias sensíveis nos últimos anos com a abertura de um canal mais aberto de diálogo entre as partes, mas existe a expectativa de que possa melhorar ainda mais se esse canal se mantiver aberto, se houver um maior trabalho de manutenção da rede com visitas, auditoria em escolas, um maior apoio nas questões levantadas e a adoção por parte do franqueador de uma postura mais pró-ativa e não reativa frente a problemas que as escolas estejam enfrentando. Segundo um dos franqueados, a Sede ainda atua muito na solução de pontos críticos, ou seja, escolas com problemas, quando deveria atuar na prevenção contra o surgimento desses pontos críticos.

#### C) Considerações sobre o caso

O Yázigi mostrou-se afinado com muitas das diretrizes apontadas por Justis e Judd como importantes na busca de um bom relacionamento com seus franqueados. A organização de encontros nacionais e regionais, o desenvolvimento de um conselho nacional de franqueados, o desenvolvimento de boletins e jornais e da central de atendimento aos franqueados, mostram o esforço empreendido pela franquia no sentido de tornar os franqueados participantes mais ativos do desenvolvimento da rede.

Pelo lado dos franqueados notou-se, principalmente naqueles mais jovens na rede, uma postura bastante crítica e ativa na

busca de soluções aos problemas que ocorreram e ainda ocorrem na relação entre franqueador e franqueados. Não é à toa que todos os entrevistados sentiram uma sensível melhoria nas relações entre as partes nos dois últimos anos, fruto de uma maior cobrança de ações por parte da nova geração de franqueados que entraram na rede, reconhecida não apenas pelos franqueados, mas também pelos entrevistados na Sede.

Não obstante essa busca de um maior inter-relacionamento entre as partes, pôde-se observar alguns dos problemas que, na opinião dos entrevistados, seriam ou poderiam se tornar motivos para conflitos na relação entre ambos. No que diz respeito ao contrato, pelo menos um dos franqueados levantou a questão do desenho contratual favorecendo mais o franqueador em detrimento do franqueado. Realmente, muitas das cláusulas indicam as obrigações ou proibições relacionadas ao franqueado, sem uma maior contrapartida nos pontos que o franqueador deveria se comprometer a fazer ou fornecer. Uma das mais restritivas diz respeito ao estabelecimento de metas de captação de alunos ao longo dos primeiros semestres com a possibilidade de rescisão do contrato caso as metas não sejam atingidas. Deve ser lembrado que uma das preocupações que levaram os legisladores americanos a discutirem a necessidade de criar leis de regulamentação do franchising foi a da existência de cláusulas leoninas nos contratos de franchising.

Ao discutir essa questão com as duas partes, percebeu-se, porém, que existe uma flexibilidade com a possibilidade de negociação entre as partes, o que torna o relacionamento informal importante para superar possíveis questões surgidas. Esse aspecto, aliás, foi realçado tanto pela Sede quanto pelos franqueados, sugerindo que a informalidade, muito mais forte no período anterior à formatação do sistema, ainda subsistia no seio das relações entre as partes.

Quantos aos outros pontos que poderiam gerar conflitos na relação notou-se uma preocupação com possíveis falhas no processo

seletivo, falta de apoio na execução do projeto arquitetônico, problemas com a questão da remuneração do franqueador, principalmente a adoção do IPY para a correção dos preços dos materiais, falta de um maior controle através de visitas, falta de uma unidade-piloto adequadamente estabelecida, problemas referentes a um maior apoio da Sede no processo de localização e escolha do ponto, problemas na definição dos territórios e deficiência no treinamento administrativo. Cabe observar que muitas dessas preocupações citadas referem-se às possíveis causas de conflitos entre franqueadores e franqueados enumeradas por Sherman e Webster e nos exemplos brasileiros apresentados.

As questões que mereceram maiores ressalvas por parte dos franqueados, porém, foram as relativas à forma de reajuste de materiais, através do IPY, à falta de um maior suporte na escolha do ponto e acompanhamento das obras, aos critérios de exclusividade territorial e à falta de um maior número de visitas por membros da Sede.

Pelo lado do franqueador, as questões do IPY, das visitas, da sucessão na direção das escolas e dos territórios foram reconhecidas como as mais problemáticas. A questão do IPY poderia ser resolvida pela adoção dos royalties como forma de remuneração da Sede. Quanto às visitas, também existia uma intenção de realizá-las de um modo mais sistemático ao longo do ano de 1994. A sistemática atual prevendo visitas somente quando da ocorrência de problemas mercadológicos e de denúncias de outros franqueados, de alunos ou de pais de alunos é considerada falha pelos próprios franqueados, diante da possibilidade de ocorrerem problemas sem o conhecimento por parte da Sede<sup>139</sup>.

---

<sup>139</sup> Deve-se lembrar que, segundo a pesquisa realizada pela IFA em 1991, reproduzida pela tabela 3.2, p. 73, as visitas de campo são uma das formas mais utilizadas para troca de informações entre as partes no sentido de promover um relacionamento mais sadio entre franqueador e franqueados.

A sucessão das escolas é um ponto preocupante devido à idade da rede e ao fato de ser um dos motivos para fechamento de escolas. Nesse sentido, a contratação de uma consultoria especializada busca solucionar essa questão. Por enquanto não há nenhuma cláusula contratual prevendo soluções para o caso das sucessões, o que, como observado no tópico referente ao desenho contratual, poderia ser um ponto a ser estudado em futuras reformulações contratuais.

Um dos problemas mais sérios, reconhecido pela Sede, é o da questão territorial, aliás um dos mais citados na literatura analisada. Apesar dos problemas identificados serem relacionados mais a questões das relações entre os próprios franqueados, há sempre uma repercussão na relação entre o franqueador e os franqueados prejudicados. Nesse sentido, existe hoje uma maior preocupação com a definição de áreas de influência de cada escola, tanto que a praça de São Paulo encontra-se fechada a novos franqueados. O que está sendo realizado é uma pesquisa junto aos franqueados atualmente instalados, no intuito de se conhecer quais seriam as áreas de interesse para expansão, para que a esses franqueados seja dada a preferência no caso de uma futura reabertura dessa praça.

Reconhecidamente as praças de multilicenciamento são as mais difíceis de administrar, devido à proximidade entre as escolas, às diferenças entre bairros e aos interesses diversos dos franqueados. A maior incidência de reuniões regionais estava sendo a forma encontrada pela Sede (e pelos próprios franqueados) para superar esses problemas.

A busca de soluções conjuntas entre franqueador e franqueados parece ser uma das formas escolhidas pela franquia no sentido de prevenir maiores problemas futuros no relacionamento entre ambos. A figura do diretor regional foi um primeiro passo no sentido de aproximar franqueador e franqueados. Sendo um diretor de escola e, portanto, estando sempre em contato com o que ocorre com o campo, ele estaria em condições adequadas para

representar com conhecimento de causa as reivindicações de seus pares, além de ser um canal apropriado para levar ao campo as inovações ou mudanças propostas pela Sede.

A criação de um conselho consultivo da franquia, por sua vez, reforça essa percepção, principalmente quando se ouve por parte da Sede que essa busca reflete "a intenção de tornar os franqueados co-responsáveis pelos destinos da franquia", em uma extensão do trabalho que sempre foi desenvolvido pelos diretores regionais. Cabe à franquia estabelecer de forma definitiva essa inovação, visto que existia por parte dos franqueados algumas dúvidas com relação ao funcionamento desse conselho, à época da realização das entrevistas.

Uma outra forma diz respeito ao aprimoramento das comunicações dentro da rede. As reuniões mensais em São Paulo, os seminários técnicos envolvendo funcionários das escolas, os encontros regionais e o desenvolvimento da central de atendimento foram passos importantes nesse sentido. A rede de troca de dados, reclamada por alguns franqueados, parece ser outra inovação a caminho<sup>140</sup>.

Quanto aos reflexos de uma possível legislação regulamentando a oferta de franquias, notou-se que poucos são os que estão a par do projeto de lei em tramitação. O maior problema é que os franqueados, que teoricamente seriam os maiores beneficiados com a aprovação de uma legislação nesse sentido, são os que mais demonstraram desconhecer o projeto.

Em resumo, verificou-se que algumas das causas de conflitos abordadas no referencial teórico apareceram no caso estudado. No passado, o desligamento de franqueados, dos quais alguns chegaram a fundar escolas concorrentes, parece ter sido uma das conseqüências dos conflitos surgidos. Atualmente, a formatação do

---

<sup>140</sup> Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios - Franchising. Contatos imediatos. Ano I nº 2. S. Paulo, Editora Globo, Fev/94, p. 52-3.

sistema de franquias, conquanto ainda gere o desligamento de alguns franqueados, juntamente com a busca de inovações, como a central de atendimento, a busca de uma maior aproximação com os franqueados, através dos órgãos de representação dos franqueados junto à diretoria da Sede, que possibilita a existência de canais de comunicação mais abertos entre as partes, além da entrada de novos franqueados com uma postura mais crítica com relação à condução da rede, têm tornado as relações mais saudáveis e a busca de soluções aos conflitos surgidos mais participativa.

### 5.3 O CASO PINK AND BLUE - FREEDOM

#### A) O ponto de vista do franqueador

##### 1) Caracterização da empresa

A história da Pink and Blue - Freedom tem início em 1965, quando a professora Ana Maria Quartim Barbosa Tartuce fundou a primeira escola Pink and Blue, nome escolhido a fim de sugerir que o estabelecimento destinava-se tanto a meninas (Pink), como a meninos (Blue).

A metodologia era inovadora no que diz respeito ao ensino da língua inglesa para crianças na faixa entre 5 e 10 anos, pois até essa época as atenções voltavam-se quase que exclusivamente para adolescentes e adultos. Os resultados dessa empreitada foram muito satisfatórios, repercutindo em outras cidades e Estados do país. Logo começou a procura pelos materiais didáticos utilizados na metodologia, o que levou à criação de uma editora para a comercialização desses materiais.

No começo, todas as unidades eram próprias. Com a expansão do método e as dificuldades em administrar uma rede de escolas, partiu-se para um esquema de repasse dessas unidades para os professores, dando início ao esquema de licenciamento dessas unidades. Essa etapa iniciou-se em 1972 e começou a ser sistematizada a partir de 1974.

Em 1983, devido às dificuldades em administrar a rede de franquias, a fundadora vendeu sua participação para a Organização Fisk, que desde então é responsável pela administração das redes Fisk e Pink and Blue - Freedom<sup>141</sup>.

Atualmente, as duas redes convivem sob a administração da Fundação Fisk, organizada para perpetuar os negócios do senhor Richard Fisk, fundador da rede. Enquanto a rede Fisk procura atuar mais nos mercados adolescente e adulto, a rede Pink and Blue - Freedom concentra seus esforços nos mercados infantil e adolescente.

De três anos para cá tem havido um esforço no sentido de sistematizar a rede com a adoção de uma padronização visual para as escolas, que ainda está em processo de implantação. A rede contava, em outubro de 1993, com 212 escolas, todas franqueadas.

Em termos de estrutura, a Pink and Blue (como será chamada daqui por diante) é uma divisão da Fundação Fisk, sendo composta por cinco gerências operacionais:

- . A gerência de marketing, responsável pelo desenvolvimento de todas as ações promocionais da rede;

- . A gerência de arquitetura e patrimônio, responsável pelo desenvolvimento e administração da padronização visual das escolas;

- . A gerência pedagógica, responsável pelo treinamento dos professores da rede, pela parte metodológica e pelo desenvolvimento de novos materiais;

- . A gerência administrativa, que trata da área de pessoal, financeira, contábil e de CPD da matriz. A área de vendas de

---

<sup>141</sup> O nome Freedom passou a ser adotado posteriormente com a introdução da metodologia Freedom para adolescentes.

novas franquias também está alocada neste departamento (onde o entrevistado está colocado) e

. A gerência jurídica, que trata das questões jurídicas da rede, inclusive dos contratos de franquia. Presta assessoria também aos franqueados, em caso de dúvidas ou problemas nessa área.

## 2) O contrato de franquias

A empresa adota um único contrato formalizado para regular suas relações com seus franqueados, denominado "contrato de credenciamento e autorização para uso de método de ensino, fornecimento de materiais e outras avenças", padronizado para toda a rede.

Desde a implantação da rede já existia uma forma contratual que vem sofrendo modificações ao longo do tempo. As principais modificações ocorridas recentemente referem-se à obrigatoriedade de aderir ao "pool" publicitário, à definição de áreas de atuação delimitadas e à mudança da razão social da rede.

As principais cláusulas contempladas no contrato referem-se:

. ao credenciamento e autorização para uso e aplicação do método em uma área fixa e em um endereço estipulado, sem a possibilidade de transferir ou ceder tal autorização sem o prévio consentimento do franqueador;

. à obrigatoriedade de manutenção de um índice de eficiência operacional de uma ou duas matrículas por ano, para cada grupo de mil habitantes da área reservada;

. ao prazo de concessão do credenciamento e à obrigação de renovação pelo franqueador, caso o contrato seja devidamente cumprido;

. à proibição de abrir outras escolas ou ensinar particularmente na área delimitada;

. à obrigatoriedade de adquirir todos os materiais didáticos do franqueador;

. às formas de utilização da marca, necessidade de instalar os luminosos com dimensões estipuladas e de participar do "pool" publicitário;

. à necessidade de registrar todos os alunos matriculados;

. à necessidade de manter a escola em perfeitas condições de uso (pintura, higiene, mobiliário, entre outros);

. à possibilidade de realização de vistorias por parte do franqueador;

. à possibilidade de credenciar outras escolas em cidades vizinhas;

. à obrigatoriedade de comparecer às reuniões marcadas pela matriz;

. ao estabelecimento dos motivos para rescisão do contrato por ambas as partes e

. ao estabelecimento de um foro para resolução de questões rel ativas ao contrato.

Para o entrevistado, embora a existência de um contrato seja necessária para formalizar a relação, o principal aspecto que deve dirigir o relacionamento franqueador-franqueados deve ser a manutenção do relacionamento entre os agentes envolvidos.

### 3) Relacionamento franqueador-franqueados

Basicamente, o processo de seleção de novos franqueados da Pink and Blue consiste na análise do currículo do candidato, de suas referências anteriores e de uma entrevista conduzida pelo gerente de franquias da rede. Leva-se em conta nessa análise, a existência ou não de escolas da rede na cidade ou bairro de interesse do candidato. Até há pouco tempo, o processo de seleção não previa uma análise mais rigorosa, seja do currículo, seja através de entrevistas, visto que a maior parte dos candidatos a franqueados eram professores da própria rede ou de outra origem que, entretanto, procuravam a rede através da indicação de algum conhecido.

O perfil básico de quem procura a franquia hoje, além da figura do professor de inglês com algum dinheiro, é a do investidor que procura uma oportunidade de negócio. Nesse caso, obrigatoriamente, o candidato deverá trazer consigo um orientador pedagógico, que será o responsável pela área pedagógica da unidade, que deverá ser treinado e aprovado pelo franqueador.

A única padronização exigida é a relativa à pintura externa, à pintura interna, ao luminoso de fachada e ao visual da secretaria, que deve ter uma placa com o nome da escola, com uma cor e formato padronizados. Os fornecedores desses materiais são indicados, porém não há a exigência de que sejam adquiridos necessariamente desses fornecedores. Não existe um controle estrito sobre os materiais e equipamentos comprados, solicita-se apenas que sejam encaminhadas as fotos da escola depois de montada para que se avalie a adequação das instalações aos propósitos fins.

No caso do projeto arquitetônico, o departamento de arquitetura e patrimônio do franqueador é responsável pelo projeto, que deve ser realizado pelo franqueado com a possibilidade de solicitar a visita de membros da franqueadora para verificar o andamento das obras.

Como o processo de padronização é recente na rede (tem cerca de três anos), muitas escolas ainda não estão funcionando segundo a padronização estabelecida. Está-se negociando com cada escola no sentido de que, à medida que ocorram reformas na escola, as adaptações aos novos padrões sejam implantadas, porém sem a definição de prazos finais para sua realização.

Quanto à remuneração do franqueador, há a taxa de franquia, que geralmente é cobrada em troca do fornecimento de um dos luminosos, do material de propaganda inicial e de um exemplar de cada um dos livros utilizados. Quando da realização da visita à franquia essa taxa não estava sendo cobrada como forma de incentivo à abertura de novas franquias.

Não há a cobrança de royalties. A principal remuneração do franqueador é obtida através da venda do material didático às franquias, que têm obrigação contratual de comprar todos esses materiais do franqueador. Dessa forma, os royalties estão embutidos no preço desses materiais, que são reajustados mensalmente segundo os indicadores inflacionários comumente utilizados (IGP-M).

A taxa de propaganda é cobrada duas vezes ao ano, no início e no meio, sendo o percentual respectivo a cada franqueado regulado pelo volume da compras de livros adquiridos no semestre imediatamente anterior. No primeiro semestre isto equivale a 12% das compras feitas no semestre anterior, e no segundo, 8% do valor comprado no semestre anterior (devido a um menor esforço promocional nesse período), havendo um limite mínimo equivalente a cerca de 10 livros. Assim, caso o franqueado tenha adquirido 100 livros no segundo semestre de 1993 e mais 100, no primeiro semestre de 1994, ele será obrigado a pagar o equivalente a 12 e a 10 livros nos primeiro e segundo semestres de 1994, como taxa de propaganda. As ações<sup>142</sup> são realizadas por uma "house agency",

---

<sup>142</sup> Basicamente propagandas em televisão.

responsável por toda a parte promocional da rede, cujos gastos são discutidos nas reuniões entre franqueador e franqueados.

As formas adotadas para acomodação frente à conjuntura desfavorável foram a prorrogação no pagamento do material didático, como forma de auxílio aos franqueados já instalados, e a abolição da taxa de franquia, como forma de incentivo à entrada de novos franqueados.

O único instrumento de controle utilizado é o Relatório Semestral, preenchido pelos franqueados, onde se informa o número de alunos matriculados, o número de alunos por estágio, de desligamentos, o valor das mensalidades cobradas, além dos instrumentos promocionais utilizados. Esse relatório serve para acompanhar como anda a compra dos materiais por parte dos franqueados e quais são os resultados de possíveis ações promocionais desenvolvidas que poderiam ser estendidas para toda a rede.

Não há um programa sistematizado de auditoria das escolas. As visitas são realizadas quando são constatados problemas como a queda no volume de compras de uma escola ou quando há alguma denúncia de alunos ou de pais de alunos quanto aos serviços prestados pelas escolas. Em São Paulo, à época da realização da pesquisa, começaram a ocorrer visitas a algumas escolas com a finalidade de averiguar a obediência aos padrões estabelecidos, mais no sentido de orientar do que punir as escolas.

A Pink and Blue não possui unidades próprias. Isso ocorre devido à dificuldade de se conseguir um local adequado que servisse para instalar uma escola e a administração da rede (que atualmente está situada em um prédio onde há uma escola da FISK), segundo o entrevistado. Dessa forma, a pilotagem de novos programas ou metodologias é realizada nas próprias franqueadas ou com a utilização da rede FISK, que possuía 35 unidades próprias à época da realização da entrevista.

A única assistência oferecida no processo de localização e escolha do ponto é um conjunto de orientações básicas quanto aos melhores locais para instalação de uma escola: tipo de bairro, de rua, acessibilidade do ponto, facilidade de estacionamento, entre outras. Após a escolha do local e do ponto por parte do franqueado, este deve enviar fotos desse local e do ponto ao franqueador, que opinará sobre a adequação ou não da escolha efetuada.

Existem critérios de exclusividade para a instalação das escolas. Em cidades pequenas e médias, o critério é a concessão para um único franqueado. Em capitais e cidades maiores, o critério é a concessão de bairros para os franqueados, obedecendo à distância mínima de três a quatro quilômetros entre cada unidade.

Os problemas que surgem em cidades com mais de um franqueado dizem respeito à realização de propagandas de um franqueado na área de outro, por exemplo, a colocação de "outdoors" ou a distribuição de folhetos em escolas situadas em áreas pertencentes a outros franqueados. A administração e solução desses problemas é realizada, ou pelos próprios franqueados, ou pela direção do franqueador, chamando os envolvidos para discutir as questões surgidas.

A definição dos preços dos cursos é deixada a cargo do franqueado para que ele os ajuste às condições do mercado, sendo sugerido apenas que se trabalhe com o preço médio cobrado pelos concorrentes. São enviados aos franqueados circulares informando os preços cobrados em São Paulo pelas escolas Fisk, que podem servir para orientá-los na definição de seus próprios preços.

Na cidade de São Paulo há uma tentativa de estabelecer-se uma uniformização de preços, estipulando-se algumas faixas de atuação com o intuito de criar uma identidade entre as escolas.

A prática de descontos não é regulada pelo franqueador. As únicas atividades que devem passar por uma aprovação são aquelas que se utilizam de materiais escritos, que devem obedecer às formas de utilização da marca estipuladas no contrato.

Não há um controle formal sobre as atividades acima mencionadas. O que ocorre é uma troca de idéias e informações a respeito da maior ou menor eficácia das técnicas utilizadas. Como já visto, não há um programa de auditoria das escolas, sendo a verificação do uso inadequado da marca dependente de denúncias ou de raras visitas que são implementadas quando se percebe algum problema mercadológico com a escola.

Todos os materiais utilizados nas escolas são fornecidos pelo franqueador. Apenas os materiais administrativos podem ser comprados de outros fornecedores, após aprovação. As únicas cotas estabelecidas são para despacho via correio (10 a 12 unidades). Também não existem problemas de sobras visto que todos os materiais que sofrem modificações são substituídos sem custos adicionais.

Quanto aos suportes oferecidos pelo franqueador pode-se citar o treinamento inicial ao orientador pedagógico e aos professores, que dura de um a dois dias, no qual se procura transmitir as orientações básicas referentes à utilização da metodologia proposta. Esse treinamento pode ser ministrado em qualquer época do ano, diferentemente dos treinamentos de reciclagem, que são ministrados duas vezes ao ano.

Os treinamentos de reciclagem, voltados aos coordenadores pedagógicos e aos professores são ministrados em São Paulo, gratuitamente, com duração de uma semana. Os custos de locomoção e de hospedagem ficam a cargo dos franqueados, o que faz com que, na maioria das vezes, sejam enviados os coordenadores pedagógicos das escolas como forma de economia de recursos.

O franqueado não recebe um treinamento formal. O que existe é uma orientação básica do funcionamento de uma escola e a entrega de um livreto explicativo que informa como montar uma escola. Ele pode, também, passar pelas diversas áreas do franqueador no sentido de tomar conhecimento das práticas referentes a cada uma dessas áreas, porém, muitos deles dispensam essas visitas por já conhecerem a administração de uma escola ou de um negócio (como foi visto, muitos dos novos franqueados ou são professores, ou são investidores). Os diretores são orientados a visitar escolas da rede para verificar como funcionam na prática, porém estas visitas não tem caráter obrigatório.

Em caso de dúvidas na gestão do negócio, os franqueados podem ligar diretamente para o gerente de franquias, que geralmente resolve as questões mais gerais, direcionando para as áreas especializadas as questões mais específicas.

Com relação ao processo de transferência da franquia, necessariamente tem que existir uma aprovação do franqueador para sua efetivação, sendo que, o candidato à compra deve se submeter ao mesmo processo de seleção efetuado com aquele que está repassando o credenciamento.

Em caso de falecimento, a transferência é automática. Houve o caso de um franqueado que faleceu e sua escola passou a ser administrada pela esposa, que enfrentou sérias dificuldades no início de sua gestão, inclusive com perda de alunos. Nesse caso, o franqueador forneceu um grande apoio a essa franqueada, convocando-a quase que diariamente a sua sede para que fossem repassadas as orientações necessárias à superação dessa fase de transição. Hoje ela é uma franqueada de grande sucesso na rede, segundo o entrevistado.

#### 4) Processo de resolução de pendências

Não existe, por enquanto, qualquer jornal de circulação interna à rede. A correspondência do franqueador para os franqueados faz-se através de circulares que divulgam os novos lançamentos de materiais, os preços das mensalidades cobradas pela Fisk em São Paulo, os preços promocionais de materiais, mudanças na área pedagógica, os instrumentos promocionais que estão sendo desenvolvidos, orientações administrativas, entre outros.

Para a troca de informações e idéias entre franqueador e franqueados existem as reuniões anuais que podem ser realizadas na sede do franqueador ou de forma descentralizada por regiões, onde são expostas as posições dos franqueados em termos de queixas e sugestões, que depois são objeto de discussão pela diretoria que discute e delibera sobre os assuntos tratados.

Há também um simpósio bi-anual onde são realizados "workshops" para apresentação dos diversos projetos desenvolvidos pelas áreas técnicas do franqueador, cujo comparecimento é obrigatório para todos os franqueados.

Em São Paulo ocorrem também reuniões realizadas na penúltima sexta-feira de cada mês, com a presença dos diretores das escolas localizadas na cidade de São Paulo e nas cidades vizinhas, e do gerente de franquias, onde se discutem, entre outras coisas, como serão fixadas as mensalidades para a rede em São Paulo, a realização de ações promocionais conjuntas e os possíveis problemas que estejam ocorrendo nas escolas.

Não há nenhum órgão de representação dos franqueados junto ao franqueador. As possíveis queixas ou problemas devem ser dirigidas diretamente ao gerente de franquias.

Para o franqueador não há, no momento, quaisquer problemas graves de relacionamento com seus franqueados. Problemas

esporádicos dizem respeito a queixas com relação ao aumento no preço dos materiais ou às cotas devidas em decorrência do "pool" de televisão. A administração dessas questões é feita via diálogo (convencimento) ou pela exposição de que o contrato regula as obrigações do franqueado, principalmente no que se refere ao "pool" publicitário.

No período compreendido entre janeiro e outubro de 1993 foram abertas 12 novas unidades e fechadas 5 unidades. Duas dessas cinco unidades foram fechadas devido à mudança dos franqueados para outro país e as outras três devido a problemas mercadológicos (estavam situadas em cidades pequenas e sucumbiram devido às dificuldades econômicas que assolam o país).

Não houve, por enquanto, nenhum fechamento em decorrência de falta de padronização, pois esse é um processo que ainda está sendo implantado.

Quanto ao projeto de regulamentação do deputado Magalhães Teixeira, o entrevistado relatou ter apenas um vago conhecimento da matéria, mesmo assim ele acredita que não haveria grandes influências no setor. Em sua opinião, não deveria haver uma interferência do Estado nessa área, sendo mais correto o acerto entre as partes contratantes.

Quanto ao relacionamento com seus franqueados, o entrevistado considera que hoje ele é muito melhor do que há alguns anos, principalmente logo após a aquisição da rede pela Fisk, quando havia um temor generalizado de que ela seria incorporada pela Fisk.

Uma maior atenção ao franqueado, a sistematização das visitas de supervisão e uma melhoria na parte administrativa da sede com um aumento do "staff" nas diversas áreas são apontados como aspectos que levariam a um aprimoramento maior das relações entre franqueador e franqueados. Após o completo estabelecimento

da Fundação estas serão, segundo o entrevistado, as prioridades a serem desenvolvidas na rede.

B) O ponto de vista dos franqueados

Para caracterizar o ponto de vista dos franqueados foram visitados sete franqueados (um homem e seis mulheres) com escolas instaladas na capital e em cidades pertencentes à região metropolitana.

1) Caracterização das empresas e dos franqueados

Dos sete franqueados entrevistados, um inaugurou sua unidade em 1974, um em 1976, três em 1978, um em 1988 e outro em 1993. Não se entrevistou outros franqueados com menos de dois anos na rede visto que as outras unidades abertas recentemente nessa região são de propriedade de franqueados já anteriormente instalados, inclusive, dois dos franqueados entrevistados (que abriram suas unidades em 1974 e em 1988, respectivamente), inauguraram novas unidades em anos recentes (1991 e 1990, respectivamente).

Todos os franqueados eram oriundos da área de educação, sendo que seis já eram professores de inglês e o outro possuía uma escola maternal. Quanto aos motivos que os levaram a abrir suas unidades, o franqueado mais antigo iniciou como professor da rede e depois foi convidado a assumir a direção de uma das escolas. Quatro dos franqueados procuraram diretamente a Pink and Blue por ser este o único método de ensino de inglês direcionado às crianças e aos adolescentes, tendo como interesse primário o aprimoramento de suas próprias metodologias de ensino, vindo a abrir suas unidades por causa do convite efetuado pelo franqueador. Um deles já possuía uma escola de inglês e entrou na rede através da indicação de um parente que trabalhava na rede Fisk. Apenas o franqueado mais novo na rede não procurou imediatamente a Pink and Blue e sim a Fisk, que o direcionou para a Pink and Blue, em virtude do fechamento de novos

credenciamentos da rede Fisk para a cidade de São Paulo, sendo o único dos entrevistados que relatou seu interesse primário em abrir uma escola como oportunidade de negócio.

## 2) O contrato de franquias

Neste caso todos revelaram estar de posse de um contrato definitivo assinado por ambas as partes, cuja existência remonta à época da abertura das escolas. Todos confirmaram a duração de dois anos com renovação, desde que cumpridas as normas estabelecidas.

As principais modificações surgidas, principalmente após a aquisição da rede pela Fisk, referem-se à necessidade de participar do "pool" publicitário e da obrigatoriedade de instalar as placas ou luminosos iluminados, além disso o contrato tornou-se mais minucioso revelando, na opinião dos entrevistados, uma maior preocupação empresarial por parte dos novos franqueadores.

A existência de um contrato assegura as partes, na opinião dos franqueados, embora mais importante seja a manutenção de um relacionamento saudável entre as partes. A informalidade nas relações também foi uma característica ressaltada pelos franqueados entrevistados.

## 3) Relacionamento franqueador-franqueados

Os franqueados mais antigos praticamente desconhecem os procedimentos atualmente adotados no processo de seleção de novos franqueados. Esses franqueados revelaram que, basicamente, passaram por uma entrevista com uma das diretoras da rede na época (pertencente à família da fundadora do método), apresentaram um currículo e referências. Não havia, segundo eles, um maior rigor nesse processo. O importante era demonstrar interesse em abrir uma escola, ter experiência na área de educação, principalmente de ensino de inglês, e ter

disponibilidade para abrir a escola em uma área ainda não coberta pela rede. A grande preocupação na época era a expansão da rede.

O franqueado mais recente a ingressar na rede revelou ter passado por duas entrevistas, apresentado um currículo, referências e uma demonstração de sua situação econômico-financeira.

Com relação à orientação para a compra de equipamentos e móveis para a instalação da escola, apenas o franqueado mais novo revelou ter recebido orientações básicas referentes a este aspecto. Somente a secretaria da escola tem um padrão visual definido, sendo livre a escolha dos materiais das salas de aula. Houve a indicação de alguns fornecedores de móveis, porém não há a obrigatoriedade de comprar desses fornecedores.

Os outros franqueados informaram não ter recebido indicações de fornecedores, apenas orientações básicas nas palestras iniciais e nas circulares emitidas pelo franqueador.

Quanto ao projeto arquitetônico, existe uma preocupação atual em padronizar as pinturas, o luminoso das fachadas e a apresentação da secretaria. Mesmo assim, apenas uma das escolas visitadas apresentou toda a padronização definida. Todas as outras, inclusive a mais nova, não estavam totalmente adequadas à padronização. Segundo esses franqueados, por ser um processo muito recente, ainda estaria havendo tolerância do franqueador com relação a esse aspecto.

Apenas um dos franqueados revelou ter recebido uma orientação maior por parte do departamento de arquitetura do franqueador com indicação de fornecedores, orientação na pintura, na colocação dos painéis e recebimento de uma visita de membros desse departamento após a conclusão dos trabalhos.

Com relação às taxas estabelecidas pelo franqueador, não houve reparos quanto à taxa inicial (alguns nem chegaram a pagar tal taxa).

O preço dos materiais didáticos é elevado na opinião de alguns franqueados, embora haja o reconhecimento de que tal fato deve-se ao fato de ser essa a única forma de remuneração do franqueador. Quanto aos índices de correção aplicados não houve ressalvas, pois a aplicação dos índices inflacionários é bem recebida pelos franqueados.

Embora não haja uma prestação de contas referente às despesas realizadas com os recursos arrecadados com a cobrança da taxa de propaganda, não surgiram maiores reclamações quanto ao modo como é efetuado o rateio entre as escolas. Alguns franqueados apontaram que a fórmula atualmente adotado foi fruto de uma reivindicação dos próprios franqueados, visto que, até cerca de dois anos atrás, o que havia era uma taxa fixa para todas as escolas independente de seu porte ou quantidade de livros comprados. Apenas dois dos entrevistados mostraram-se críticos quanto à forma adotada. Um dos franqueados antigos na rede apontou que a forma adotada acaba onerando as escolas que têm maior número de alunos (e conseqüentemente compram maior número de livros), em favor daquelas que têm menor número de alunos, muitas vezes em decorrência de um menor nível de esforço e de investimento de seu diretor. Por outro lado, o franqueado mais novo na rede considera que os esforços dispendidos pelos recém-ingressados na rede deveriam ser menores em relação ao "pool", possibilitando que eles pudessem investir mais localmente, a fim de firmar-se em sua região de atuação.

Não existe um controle direto sobre as receitas dos franqueados. Todos evidenciaram, porém, a necessidade de enviar um Relatório Semestral de Informações sobre o número de alunos, número de alunos por curso, entre outros, ao final do primeiro e do segundo semestre de cada ano. Dessa forma, segundo os

entrevistados, haveria um controle apenas dos livros comprados em comparação com o número de alunos indicados no relatório.

Quanto à necessidade do franqueador possuir ou não unidades próprias, as opiniões foram divididas. Enquanto três dos franqueados consideraram não ser necessário, devido à possibilidade dos diretores discutirem e sugerirem mudanças antes da plena aplicação dos novos materiais e da possibilidade de treinamento na sede, os outros quatro entrevistados consideraram que a existência de unidades próprias seria benéfica, não apenas para pilotagem das novas metodologias e materiais, mas também para que o próprio franqueador pudesse conhecer a realidade do dia-a-dia das escolas. A forma atual, segundo um dos franqueados, torna o treinamento muito concentrado na transmissão de informações, impossibilitando que os treinandos possam observar como os materiais e metodologias testados funcionariam em condições reais de aula.

O único tipo de assistência fornecido no processo de localização e escolha do ponto foi a determinação das características básicas para a localização de uma escola e como um ponto deveria ser. Todos os franqueados entrevistados foram os únicos responsáveis pela escolha de seus respectivos pontos. Apenas o franqueado mais novo na rede recebeu uma visita de representantes da franqueadora após a contratação do ponto. Mesmo nos casos de mudanças, não ocorrem visitas de pessoas da franqueadora, solicita-se apenas que os locais sejam informados, para que se observe em um mapa se os mesmos encontram-se dentro da área estabelecida para o franqueado, e sejam enviadas fotos, após a conclusão da reforma, para que se avalie a adequação das instalações montadas. Em muitos dos casos relatados o franqueado abriu a unidade em pontos que já lhe pertenciam ou que eram de familiares.

A política de exclusividade territorial é considerada importante por todos os franqueados entrevistados. Os problemas que surgiram foram em decorrência da colocação de "outdoors" em

limites territoriais (resolvido pelos próprios franqueados), prática de descontos diferenciados (que, aos poucos, vem sendo equacionado com a tentativa de uniformizar o preço das mensalidades) e um único caso de proximidade entre escolas, possivelmente em virtude de um erro na delimitação da área de atuação de cada escola (resolvida somente quando um dos diretores resolveu sair do negócio, fechando uma das unidades). Apesar desses problemas, todos consideram que a política de exclusividade tem funcionado muito bem, com respeito aos limites estabelecidos por parte do franqueador.

As reuniões mensais efetuadas entre os franqueados da capital e o gerente de franquias da rede têm discutido a questão da uniformização das mensalidades na região. São estabelecidas algumas faixas de preços contemplando as diferenças existentes entre os bairros da capital, mas muitas vezes essas faixas não são seguidas à risca. O problema, segundo os franqueados, é que as diferenças entre bairros são muito acentuadas, o que faz com que uma escola possa cobrar exatamente o dobro do que é cobrada em outra, situada em um bairro contíguo.

Aliás, um dos franqueados demonstrou ser totalmente contrário a essa uniformização de preços, acenando com a possibilidade de abandonar a rede caso seja obrigado a cobrar preços mais elevados do que aqueles que considera adequados ao seu mercado.

Com relação à autorização para a realização de promoções (excluídos os descontos promocionais), existe a necessidade de autorização para a circulação de quaisquer peças em que seja utilizado o nome Pink and Blue. Nesse caso, em todas as peças deve constar a expressão "Método Autorizado". Tal exigência é considerada adequada no sentido de preservar a correta utilização da marca.

O procedimento adotado para a compra de materiais é considerado adequado por todos os franqueados. Há uma grande

praticidade na realização dos pedidos (fax/telefone) e rapidez na entrega (muitas vezes o próprio franqueado vai buscar os materiais). Como a obrigatoriedade refere-se somente à compra dos materiais didáticos, os "kits" administrativos podem ser adquiridos de outros fornecedores. Não ocorrem problemas de sobras, pois quando há mudanças nos materiais as trocas são realizadas sem problemas.

Embora os franqueados considerem satisfatório o suporte oferecido pelo franqueador, principalmente quando se solicita informações ao próprio gerente de franquias ou a outros membros do franqueador, há ressalvas quanto ao treinamento oferecido, havendo a necessidade de melhorias nesse aspecto. Basicamente treinam-se apenas os professores. Não existe um treinamento administrativo direcionado aos diretores das escolas. O que existe é uma orientação geral quando se entra na rede e as trocas de informações nas reuniões ou via circulares. Muitas vezes a troca de experiências entre os próprios franqueados são os caminhos encontrados para a solução de problemas administrativos do dia-a-dia das escolas. Franqueados mais antigos são constantemente acessados pelos mais novos no sentido de fornecer idéias e sugestões para dirimir dúvidas na gestão das escolas. Alguns franqueados reconhecem que um recém-ingressado com pouca experiência administrativa teria dificuldades na condução do negócio.

Os treinamentos de professores são realizados quando da abertura da escola para familiarização com a metodologia da escola, havendo a possibilidade de participação em treinamentos de reciclagem que são realizados duas vezes ao ano. Essa participação não é obrigatória e, como foi visto, muitas vezes apenas o orientador pedagógico participa de tais treinamentos. Um dos franqueados considera tais treinamentos "fracos", realizando ele mesmo os treinamentos de reciclagem de seus professores.

Outro franqueado, um dos mais antigos na rede, considera que falta à franquia uma maior preocupação com a busca de inovações

metodológicas e administrativas. Isso estaria afetando a competitividade da rede perante uma série de novas redes que estariam surgindo. Segundo esse mesmo franqueado, a franquia estaria "amarrando" a evolução dos franqueados e isso poderia ser um forte motivo para um possível desligamento futuro, pois os franqueados poderiam estar se adiantando em relação ao franqueador.

A necessidade de visitas por parte do franqueador, seja para controlar a qualidade pedagógica das escolas, seja para auxiliar os diretores para uma melhor condução de seus negócios, também foi realçada<sup>143</sup>. Essa preocupação é maior com relação às escolas situadas em outros Estados.

Quanto ao processo de transferência da escola, apenas três dos franqueados souberam informar que seria necessária uma autorização expressa do franqueador para tal fim. Os outros informaram desconhecer como se processa a transferência. No caso de sucessão nenhum dos entrevistados soube dizer como funcionaria tal processo.

#### 4) Processo de resolução de pendências

As formas utilizadas para troca de informações e idéias entre franqueador e franqueados são consideradas adequadas por quatro dos franqueados entrevistados. Três dos franqueados, dos mais antigos na rede, consideram que deveriam ser melhorados tais instrumentos, seja através de uma maior participação dos

---

<sup>143</sup> Durante a realização das entrevistas, alguns dos franqueados entrevistados informaram ter recebido a visita de membros do franqueador. Foram visitas visando observar as condições gerais de apresentação das escolas. Segundo os "auditores" da franqueadora tais visitas seriam realizadas com maior frequência a partir de então.

franqueados nas reuniões, seja através da contratação de uma empresa especializada em comunicação<sup>144</sup>.

A posição mais favorável, ressaltada por todos os franqueados, diz respeito à existência das reuniões mensais realizadas entre o gerente de franquias e os franqueados de São Paulo. Cobra-se apenas uma maior participação por parte dos franqueados, já que alguns não comparecem a essas reuniões.

As cartas e circulares emitidas pelo franqueador são aprovadas pelos franqueados por possibilitarem uma atualização constante com o que ocorre com a franquia.

A existência de um órgão de representação dos franqueados junto ao franqueador dividiu as opiniões dos entrevistados, enquanto três mostraram-se favoráveis à existência de tal órgão, pela possibilidade de ter um canal direto com o franqueador para "lutar" pelos direitos dos franqueados, os outros quatro consideraram não ser necessária tal representação devido à existência das reuniões, que acabam funcionando como um canal para expor colocações junto ao franqueador e pela possibilidade de expor as questões diretamente ao gerente de franquias, que se mostra aberto às colocações dos franqueados.

Na realidade, antes da aquisição da rede pela Fisk, havia uma comissão de representantes dos franqueados, que discutia assuntos relacionados à publicidade da rede e à criação de novos materiais<sup>145</sup>. As causas do desaparecimento dessa comissão relacionaram-se com a falta de tempo dos diretores das escolas para tratar dessas questões até a falta de estímulo por parte da nova administração da rede.

---

<sup>144</sup> Para melhorar as comunicações internas, mas principalmente a comunicação externa da rede para o público.

<sup>145</sup> Os próprios franqueados não souberam precisar exatamente como funcionava essa comissão.

O encaminhamento de problemas ou queixas passa pela figura do gerente de franquias. É a ele que, invariavelmente, acabam se reportando todos os franqueados, pela facilidade de contato, via telefone, e por sua disponibilidade em atender a todas as questões encaminhadas, seja respondendo imediatamente, seja encaminhando as questões às áreas específicas. Apesar disso, alguns franqueados consideram que as soluções a problemas mais específicos são demoradas.

Poucos foram os problemas enfrentados pelos entrevistados no início de seu relacionamento com o franqueador. Os franqueados mais antigos ressaltam o clima "familiar" que existia até o momento em que a Fisk assumiu a rede, quando a relação tornou-se mais "profissional". Os únicos problemas mencionados referiram-se à questão de uma má definição de territórios (já explorada anteriormente no trabalho) e da falta de apoio no início da relação, o que obrigava os franqueados a resolverem muitos de seus problemas sozinhos ou com o auxílio de outros franqueados mais antigos.

Um outro problema apontado por um dos franqueados antigos foi um atrito surgido em decorrência da venda de materiais extras por esse franqueado aos outros franqueados da rede. Esses materiais foram desenvolvidos por esse franqueado para reforçar aqueles adquiridos junto à sede. Devido ao sucesso alcançado, logo começaram a surgir pedidos de outros franqueados. No início não houve oposição por parte do franqueador à venda desses materiais pelo franqueado, o que veio a ocorrer posteriormente. Dessa forma, tais vendas foram cessadas e a distribuição de quaisquer novos materiais ficou somente a cargo do franqueador.

Quanto a problemas atuais que estariam preocupando os franqueados, alguns dos entrevistados apontaram algumas questões: um dos mais antigos considera que falta um maior trabalho de assistência por parte do franqueador, o que faz com ele receba muitos telefonemas de franqueados mais novos solicitando informações e sugestões; além disso, há a falta de cursos que

atendam jovens e adultos, agora parcialmente atendidos pela introdução do método Freedom para jovens, fazendo com que haja uma grande evasão de alunos depois de uma certa idade. Outros dois, um dos antigos e o mais novo na rede, apontaram também a falta de cursos voltados para alunos em estágios mais avançados como preocupante, fazendo com que muitas vezes sejam ministrados cursos para essa faixa de alunos com a utilização de materiais importados e outros adquiridos fora do contexto do franqueador.

Um outro apontou como questão preocupante a falta de um maior trabalho de divulgação da marca, apesar da existência do "pool" publicitário.

Um outro ainda, apontou como preocupante o fato de que muitos dos folhetos administrativos da Pink and Blue estavam vindo com o nome da Fundação Fisk em destaque, o que acabava por associar o nome das duas escolas. Essa preocupação foi percebida em outros franqueados, que demonstraram sua intenção de imprimir tais folhetos com uma gráfica diferente no sentido de desvincular os nomes Fisk e Pink and Blue.

Apenas três franqueados tomaram conhecimento da existência de um projeto de lei regulamentando o franchising. De forma geral, desconhece-se as conseqüências de tal regulamentação na própria rede ou em outras redes. Apenas um dos franqueados, dos mais antigos na rede, opinou ser favorável à regulamentação pela possibilidade de equilibrar as relações entre franqueador e franqueados.

O estágio atual do relacionamento franqueador-franqueados foi considerado bom por todos os franqueados no momento das entrevistas. A busca de uma uniformização visual e de procedimentos foi elogiada por todos. As melhorias a serem efetivadas situam-se no campo promocional da rede, nas visitas de auditoria e na aprimoração metodológica, principalmente no que diz respeito à adoção de cursos voltados para o público jovem e adulto.

### C) Considerações sobre o caso

Dentre os instrumentos apontados por Justis e Judd como importantes para a manutenção de um bom relacionamento entre franqueador e franqueados, notou-se na Pink and Blue a existência de encontros nacionais e regionais para troca de idéias, informações e discussão de formas de propaganda cooperada, e de uma circular de informações do franqueador para os franqueados. Além disso, há uma disponibilidade de acesso fácil ao gerente de franquias para resolução de problemas.

Nos últimos anos, a rede vem promovendo modificações no sentido de criar uma maior identificação entre as escolas, seja através da implantação de uma unidade visual, seja através das reuniões mensais (entre os franqueados da Grande São Paulo e o gerente de franquias), onde são discutidas a questão da propaganda cooperada, da uniformização das mensalidades, entre outros aspectos que dizem respeito aos problemas e soluções vivenciados pelas escolas. Percebe-se, entretanto, que existe um longo caminho a percorrer, fato este reconhecido pelo próprio franqueador. Apesar da boa-vontade apresentada pela maior parte dos franqueados entrevistados com relação a esse processo de modificações, houve a indicação de vários pontos que merecem consideração por parte do franqueador.

Os franqueados mais antigos manifestaram suas preocupações derivadas da sensação de perda da competitividade devido à falta de inovações metodológicas e administrativas na rede e do aumento da ingerência do franqueador na administração das escolas, segundo sua visão. A primeira questão aponta para um aspecto preocupante: a sensação de que estar preso à franquia "amarra" a evolução dos franqueados indica uma possibilidade real de ruptura futura caso o franqueador não assuma seu papel de liderança no canal, promovendo as inovações necessárias, aprimorando os canais de comunicação existentes e ressaltando a importância do inter-relacionamento entre as partes para evolução do sistema. Aliás, a necessidade de interdependência entre os membros do canal para o

sucesso da rede deve ser ressaltada para sanar também o possível conflito derivado da sensação de aumento da ingerência do franqueador nas decisões individuais das escolas. Deve ser claramente demonstrado aos diretores que a tentativa de padronizar as escolas, mais do que uma tentativa de interferência e domínio por parte do franqueador, é uma necessidade derivada do esforço de criar uma identidade para a rede.

Sem dúvida, isto se tornará mais crítico à medida em que aumentarem as pressões no sentido da adaptação de todos os franqueados à padronização visual. Como notado no trabalho, apenas uma das escolas visitadas apresentou toda a padronização definida. Em todas as outras, as reformas teriam que ser efetuadas para se chegar à padronização idealizada. Embora todos apontassem que inexiste por ora uma maior pressão por parte do franqueador no sentido de agilizar as mudanças necessárias, notou-se que o franqueador, nas reuniões mensais realizadas em São Paulo, já estaria colocando esse aspecto de forma mais explícita. Além disso, após essa padronização visual, outros aspectos da franquia deverão sofrer modificações, o que, sem dúvida, significará um aumento na interferência do franqueador nas decisões das escolas. Dessa forma, caso não sejam demonstradas claramente que tais mudanças serão benéficas para a rede como um todo, novos conflitos poderão surgir envolvendo a franquia e seus franqueados.

Quanto aos outros pontos que poderiam gerar conflitos na relação notou-se uma preocupação com a questão do preço dos materiais, o rateio da taxa de propaganda, a deficiência no treinamento, a falta de uma unidade-piloto, a questão da exclusividade territorial, a falta de um maior controle através de visitas, principalmente em escolas situadas em localidades distantes, a falta de cursos direcionados para jovens e adultos e a existência de materiais de circulação interna onde aparece o nome Fisk, associando as duas redes.

Dentre esses pontos, aqueles que mereceram maiores ressalvas foram a questão da deficiência nos treinamentos, a falta de cursos voltados para o público jovem e adulto e a existência de materiais de circulação interna com o nome da fundação Fisk. Os outros aspectos, embora citados, não revelaram uma insatisfação ou preocupação generalizada, mas sim preocupações pontuais de um ou outro franqueado. As questões relativas ao preço dos materiais, do rateio da taxa de propaganda e da exclusividade territorial, que poderiam ser as mais conturbadas não se apresentaram como tal.

O desenho contratual, embora, como no caso anterior, não especifique quais seriam as formas de assistência e apoio oferecidas pelo franqueador, detalhando-se mais nos aspectos relacionados às obrigações dos franqueados, não foi alvo de ressalvas por parte dos franqueados, que apontaram a informalidade nas relações como um dos aspectos mais importantes para a manutenção das relações entre as partes.

A deficiência nos treinamentos merece uma atenção, pois há uma percepção entre alguns franqueados de que cabe a eles treinar funcionários, professores e até auxiliar novos franqueados, devido a uma lacuna não preenchida pelo franqueador. Novamente, assim como no caso das inovações, um papel que caberia ao franqueador acaba sendo assumido pelo franqueado, diminuindo sua importância relativa no contexto da relação. É o que estaria ocorrendo também no caso dos cursos voltados aos públicos jovem e adulto. Dada a deficiência do franqueador nesses nichos<sup>146</sup>, muitos dos franqueados acabam preenchendo essa lacuna oferecendo cursos com a utilização de materiais importados, adquiridos de outras fontes que não o franqueador, com claros prejuízos para a uniformização na rede.

---

<sup>146</sup> Deve se ter em mente que o mercado infantil era o visado quando da constituição da rede, porém a perda de alunos, quando estes atingem a adolescência, fez surgir nos franqueados a necessidade de implantar cursos na tentativa de evitar essa evasão, daí essa sensação de deficiência.

Por outro lado, o incômodo surgido com a circulação de materiais com o logotipo da Fundação Fisk revela um antigo temor originado quando da compra da rede pela Fisk: a de que a Pink and Blue seria absorvida pela Fisk. Por mais que se desminta tal possibilidade, apenas um trabalho de comunicação bastante intenso e a total desvinculação do nome das duas redes, seria capaz de afastar tais temores, que efetivamente abalam as relações entre as partes.

Pelo lado do franqueador, a questão das visitas de supervisão e uma melhoria na área de suporte a franqueados são os aspectos reconhecidos como mais problemáticos. Há uma clara percepção de que a atual sistemática de visitar as escolas somente quando se constata problemas mercadológicos ou quando existem denúncias torna muito vulnerável a posição da franquia frente a franqueados que fogem dos padrões estabelecidos. Isso talvez explique a intensificação das visitas de inspeção, que começaram a ocorrer quando da realização das entrevistas, conforme relatado por alguns dos franqueados entrevistados.

Por sua vez, uma melhoria no suporte a franqueados foi apontado como um dos problemas a serem atacados tão logo o processo de consolidação da fundação seja concretizado, principalmente com um aumento do "staff" nas diversas áreas que se relacionam com os franqueados.

Possivelmente a melhoria no suporte poderia solucionar alguns dos problemas identificados, como a deficiência nos treinamentos (via introdução de um treinamento inicial e de reciclagem aos donos das escolas), o fechamento de unidades devido a problemas mercadológicos (via melhoria na análise de mercado e na assistência no processo de localização e escolha do ponto) e a necessidade de implantação de novos cursos (via instalação de uma unidade-piloto, que serviria para testar novas metodologias e possibilitar à franquia vivenciar e reconhecer os problemas do dia-a-dia enfrentados pelos seus franqueados, como a questão da evasão de alunos após estes atingirem determinada

idade), além de possibilitar ao gerente de franquias melhores condições de trabalhar nas questões estratégicas da rede, visto que, atualmente, além dessas questões, quase todos os problemas operacionais acabam sendo direcionados a ele.

Também aqui, verificou-se um grande desconhecimento do projeto de regulamentação do franchising e de suas conseqüências para o relacionamento entre franqueador e franqueados.

Em resumo, verificou-se no caso estudado a existência de algumas das possíveis causas de surgimento de conflitos em franchising sugeridas no referencial teórico. As questões que despertavam maior preocupação quando da realização das entrevistas relacionavam-se com a ausência de um maior suporte por parte do franqueador (treinamento, cursos) e de um temor quanto a uma associação maior entre a Fisk e a Pink and Blue, que poderia ser sanada como uma intensificação nas comunicações dentro da rede. Havia ainda uma preocupação em divulgar mais fortemente o nome da rede. O estágio atual de relacionamento, embora fosse considerado bom por ambas as partes poderia, a partir de uma intensificação nas exigências que o franqueador provavelmente fosse colocar no sentido de formatar a rede, talvez fazer emergir novas questões, cuja solução, como já exposto, deveria se pautar na demonstração clara de que tais mudanças seriam benéficas para a rede como um todo.

#### 5.4 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE OS CASOS ESTUDADOS

Pôde-se notar nos casos estudados a ocorrência de alguns dos aspectos mencionados como possíveis causadores de conflitos no relacionamento entre franqueadores e franqueados, assim como algumas das formas mencionadas como atenuadoras desses possíveis conflitos, evidenciadas no referencial teórico.

O quadro a seguir apresenta um resumo dos principais aspectos identificados:

Quadro 5.1: Comparativo entre os dois casos

	YÁZIGI	PINK AND BLUE
Estrutura Organizacional	departamentos especializados	departamentos especializados
Contrato	mais voltado às obrigações e deveres do franqueado	mais voltado às obrigações e deveres do franqueado
Pontos levantados franqueados	<ul style="list-style-type: none"> <li>. falhas na seleção</li> <li>. apoio execução projeto</li> <li>. treinamento admin.</li> <li>. IPY</li> <li>. mais visitas</li> <li>. unidade-piloto</li> <li>. apoio processo de localização</li> <li>. definição territórios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. preços materiais</li> <li>. taxa propaganda</li> <li>. treinamento admin.</li> <li>. cursos específicos</li> <li>. mais visitas</li> <li>. unidade-piloto</li> <li>. materiais com nome Fisk</li> </ul>
Pontos levantados franqueador	<ul style="list-style-type: none"> <li>. IPY</li> <li>. visitas</li> <li>. territórios</li> <li>. sucessão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. visitas</li> <li>. suporte geral</li> </ul>
Soluções desenvolvidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>. conselho franqueados</li> <li>. CAFY</li> <li>. reuniões</li> <li>. boletins e jornal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. reuniões</li> <li>. circulares</li> </ul>
Legislação	. pouco conhecimento	. pouco conhecimento

Dessa forma, observa-se que as duas redes apresentaram semelhanças em alguns dos aspectos analisados. Por exemplo, ambas estão estruturadas em forma de departamentos especializados por

assunto, seus contratos caracterizam-se por demonstrarem uma maior ênfase nos deveres e obrigações dos franqueados em detrimento da especificação da assistência e apoio que seriam oferecidos pelo franqueador e existe pouco conhecimento acerca da possível adoção de uma regulamentação no setor e de suas conseqüências para suas escolas.

A análise do quadro possibilita, ainda, que se obtenham respostas às indagações propostas na definição dos objetivos do trabalho, de modo a esclarecer como as empresas franqueadoras estariam tratando da questão do relacionamento com seus franqueados, notadamente quanto à administração de possíveis conflitos que estariam surgindo no contexto de suas relações com esses franqueados.

Quanto à forma como está estruturada a relação entre o franqueador e seus franqueados destaca-se a questão contratual. Com relação a essa questão vale destacar uma colocação que foi enunciada por representantes de ambas as franquias. Embora possam existir cláusulas restritivas, como a que estabelece a necessidade de captação de determinado número de alunos ao longo dos primeiros semestres de vida da escola (Yázigi) ou a obrigatoriedade de manutenção de um índice de eficiência operacional de uma ou duas matrículas por ano por grupo de mil habitantes da área reservada (Pink and Blue), sob risco de rescisão do contrato, dificilmente tais cláusulas são efetivamente acionadas, havendo a possibilidade de discussão entre as partes dos possíveis problemas que estariam levando ao não atingimento de tais metas. Tal possibilidade foi admitida como fruto da informalidade nas relações entre as partes. Como colocado por um dos entrevistados, "o contrato deveria permanecer na gaveta tanto quanto possível".

Com relação aos problemas mais freqüentes que surgem no contexto da relação e as razões de seu surgimento notou-se que, apesar de alguns dos problemas serem específicos de cada rede, alguns dos pontos levantados por franqueados de ambas as redes

são os mesmos: há reclamações quanto à falta de um maior apoio por parte dos franqueadores em aspectos como os treinamentos administrativos, quanto à falta de uma unidade-piloto devidamente constituída e de uma regularidade nas visitas de inspeção. A questão das visitas, aliás, foi um problema comum levantado também pelos franqueadores. Há uma clara noção do perigo que pode advir da falta de controle com relação à obediência aos padrões estabelecidos, decorrendo daí o fato das duas redes estarem à procura do estabelecimento de programas de visitas periódicas.

Com relação aos problemas específicos de cada rede, levantadas pelos franqueados, ressaltaram-se, no caso do Yázigi: a questão do IPY, da escolha do ponto e acompanhamento das obras e dos territórios. Na Pink and Blue, seus franqueados mostraram maior preocupação com a deficiência nos treinamentos, a falta de cursos voltados para os públicos jovem e adulto e com a existência de materiais com o nome Fisk.

Quanto aos franqueadores das duas redes, no caso do Yázigi, ressaltaram-se os problemas do IPY, da necessidade de visitas periódicas, da sucessão nas escolas e dos territórios; na Pink and Blue, a questão das visitas e do maior suporte aos franqueados.

Quanto às soluções aos problemas diagnosticados pode-se distinguir algumas ações desenvolvidas e propostas pelas duas redes:

No caso do Yázigi:

. A questão do IPY: estava-se pensando na adoção da cobrança de royalties, ao invés da remuneração via preço dos materiais, como forma de evitar litígios, como o ocorrido quando o IPY ultrapassou em muito a inflação em determinado mês do ano de 1993;

. A questão das visitas de inspeção: uma programação de visitas regulares por membros dos diversos departamentos da Sede estava sendo prevista;

. A sucessão nas escolas: uma consultoria especializada já estava contratada e tratava dessa questão e

. A questão dos territórios: reuniões mensais com os franqueados para a discussão de seus problemas, a uniformização de procedimentos e a adoção de propaganda cooperada, visando uma atuação conjunta; além da definição das áreas de interesse de cada franqueado, visando distribuir de modo eqüitativo e justo os franqueados dentro da área total disponível e procurando evitar erros do passado, como a concessão de franquias sem a obediência aos critérios de exclusividade territorial, eram aspectos que já estavam sendo equacionados pela Sede.

No caso da Pink and Blue:

. A questão das visitas de inspeção: previa-se um esforço no sentido de aumentar e tornar mais regulares tais visitas e

. A questão do suporte aos franqueados: previa-se uma melhoria no "staff" de suporte aos franqueados após a completa consolidação da Fundação Fisk. As reuniões mensais com os franqueados de São Paulo, além de procurar sistematizar algumas práticas na rede, tinha o objetivo de aproximar franqueador e franqueados para diagnosticar e solucionar problemas do dia-a-dia das escolas.

No que diz respeito às ações voltadas à prevenção de possíveis pendências entre franqueadores e franqueados é que se percebe uma maior distinção entre as duas redes. As formas adotadas pelo Yázigi, principalmente, a atuação dos diretores regionais, a criação do conselho nacional de franqueados, da central de atendimento aos franqueados e os encontros em nível nacional e regional, comparadas àquelas adotadas pela Pink and

Blue, como a facilidade de acesso ao gerente de franquias e a ocorrência de encontros nacionais e regionais, mostram que o Yázigi encontra-se em um estágio mais amadurecido das relações entre franqueador e franqueados, apresentando um maior número de canais de resolução de possíveis conflitos surgidos, com a possibilidade de uma interação maior entre as partes na busca por soluções conjuntas.

Como foi observado, em ambos os casos havia pouco conhecimento acerca das conseqüências da adoção de uma regulamentação no sistema de franchising; apenas no Yázigi um dos entrevistados na Sede tinha um bom conhecimento do projeto de lei e tinha uma posição clara de que tal regulamentação não afetaria sua escola. O que se destaca é o fato de que muitos dos franqueados, possíveis beneficiários de uma regulamentação para o franchising, tenham pouco ou nenhum conhecimento a respeito de tal projeto de lei, que, embora, esteja mais voltado para a regulamentação do processo de oferta e venda de franquias, poderá, como constatado por Pitegoff<sup>147</sup>, diminuir as desigualdades existentes entre franqueadores e franqueados, tornando mais eqüitativas as relações entre as partes.

## 5.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Neste capítulo foram apresentados e analisados os dois casos estudados. Primeiramente discutiu-se cada caso isoladamente, segundo o roteiro definido e, a seguir, foi feita uma análise conjunta dos dois casos, procurando-se confrontar os aspectos identificados no referencial teórico com aqueles verificados nos dois casos e relacionando tais aspectos com as indagações formuladas quando da definição dos objetivos do estudo.

Uma maior interação entre franqueadores e franqueados e o aprimoramento das comunicações entre esses agentes mostraram-se como as principais respostas adotadas pelas franquias pesquisadas para a administração de suas relações com seus franqueados.

---

<sup>147</sup> vide referência à página 88.

O próximo capítulo tratará das considerações finais do trabalho, bem como apresentará as limitações e contribuições do estudo, além das sugestões para a consecução de futuros estudos nessa área.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E APRESENTAÇÃO DAS LIMITAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

### 6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou propiciar uma maior compreensão dos fenômenos envolvidos na questão do relacionamento entre franqueadores e seus franqueados, analisando como duas empresas franqueadoras, situadas no setor de educação e treinamento, estariam lidando com eventuais pendências que estariam ocorrendo em sua relação com seus franqueados. Partindo do resultado de alguns estudos realizados mostrando a emergência de problemas de relacionamento entre as partes, procurou-se, através da realização de uma revisão bibliográfica, identificar quais seriam as causas básicas do aparecimento de tais problemas e quais seriam as formas adotadas para sua superação.

Na primeira parte do trabalho, posicionou-se o franchising dentro do contexto dos canais de distribuição e enfatizou-se a questão da interdependência entre os membros de um canal como um fator-chave para a compreensão da necessidade de cooperação entre as partes e das causas dos conflitos nos canais de distribuição.

Na segunda parte, que tratou especificamente do franchising, foi enfatizado que a existência de expectativas mútuas envolvendo franqueador e franqueados, em um embate pela busca de maior autonomia (franqueado) versus a busca de uma obediência aos padrões estabelecidos (franqueador), gera uma certa tensão no relacionamento entre ambos, além de existir a possibilidade de surgimento de conflitos devido à má definição nos papéis de cada um, à existência de competição entre franqueador e franqueados, à frustração quanto ao suporte esperado, à deficiência nas comunicações, gerando falsas percepções e expectativas, entre outros fatores evidenciados pelos textos analisados.

Nessa segunda parte, discutiu-se também as formas de solução e prevenção desses possíveis conflitos. Soluções institucionais,

como as derivadas de regulamentações e de associações de classe, foram analisadas juntamente com propostas de busca de soluções entre as partes, como a adoção de um contrato equilibrado, a intensificação das formas de comunicação e um aumento da interação entre franqueadores e franqueados.

A partir desse referencial teórico buscou-se, através do estudo de duas redes de franquias, verificar até que ponto tais possibilidades de conflitos e suas formas de resolução manifestavam-se. De fato, algumas das possíveis causas de conflito evidenciadas pela literatura mostraram-se presentes, notadamente, queixas relativas à falta de apoio após a abertura da unidade, questões referentes à má definição de territórios, a necessidade de fechamento de unidades por desobediência às normas estipuladas, entre outras. O mais importante, porém, foi verificar como as empresas estariam atuando no sentido de administrar tais queixas ou problemas.

Nas duas redes visitadas verificou-se a ocorrência de reuniões mensais com os franqueados situados na capital e adjacências. Esses contatos foram classificados como muito importantes por todos os indivíduos entrevistados das duas redes por propiciar um contato direto entre franqueadores e franqueados para discussão dos diversos problemas que envolvem a rotina de condução das escolas, evidenciando, como verificado no referencial teórico, a importância da existência de canais de comunicação direta entre franqueadores e franqueados. É importante lembrar, porém, que tal acessibilidade pode não ser tão fácil para as escolas situadas em outras localidades, notadamente, outros Estados.

Para esses, a possibilidade de troca de idéias, informações e resolução de problemas torna-se dependente de contatos telefônicos e dos encontros anuais realizados entre franqueador e franqueados. É nesse ponto que se destaca o maior grau de desenvolvimento das relações na rede Yázigi, através da instituição dos diretores regionais, o desenvolvimento do

conselho de franqueados, da central de atendimento aos franqueados e a existência dos jornais e boletins de circulação interna. Tais institutos reforçam o inter-relacionamento entre franqueador e seus franqueados, possibilitando uma maior interface de contato para resolução de problemas que surjam na relação entre as partes. Destaca-se, principalmente, a criação do conselho de franqueados, que devidamente formalizado é uma das mais citadas formas para condução das relações entre franqueadores e franqueados, conforme analisado na parte teórica.

Uma outra questão importante abordada pelo Yázigí é a da sucessão nas escolas. Como visto no referencial teórico, esse ponto deveria merecer até uma cláusula específica no contrato. O Yázigí diante do início do processo de sucessão em suas franquias iniciou, conjuntamente com uma empresa de consultoria especializada, um trabalho visando a preparação dos sucessores de seus franqueados, no sentido de tornar esse processo o menos traumático possível, tanto para os herdeiros, quanto para o desempenho da unidade, revelando sua preocupação com o bom andamento de sua rede e de seus franqueados.

Assim, pôde-se constatar através do estudo dos dois casos, os tipos mais comuns de problemas verificados no contexto da relação entre os franqueadores e seus franqueados e as formas adotadas para administração de tais problemas, destacando-se como principais respostas adotadas por essas franquias para a administração de suas relações com seus franqueados a busca de uma maior interação e o aprimoramento das comunicações entre esses agentes, notadamente com a adoção de reuniões mensais entre franqueadores e franqueados (ao menos na região estudada), instituto adotado nas duas redes, e a atuação dos diretores regionais, a criação de uma central de atendimento ao franqueado e de um conselho de franqueados, no caso da rede Yázigí.

## 6.2 LIMITAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES

É importante salientar que nos estudos de casos há uma grande limitação na generalização dos resultados, já que não se trabalha com amostras tecnicamente construídas.

O fato de restringir o estudo a um setor de atividade e a empresas situadas dentro de uma região específica também deve ser mencionado como um fator que limita uma generalização dos resultados obtidos, devido às especificidades próprias de cada setor e ao fato de que as empresas situadas na região estudada, por causa de sua proximidade relativa, têm uma oportunidade muito maior de resolver seus problemas através do contato direto e de visitas mútuas.

Outra limitação pode ser encontrada na forma de coleta e análise dos dados, devido à possibilidade de interferência do pesquisador e da participação dos informantes sobre os casos, apesar da preocupação pela busca de neutralidade e objetividade na condução do estudo.

No que se refere às contribuições do estudo pode-se visualizar duas possibilidades:

. Uma primeira, voltada para o campo acadêmico, através da disseminação de um maior conhecimento dos fenômenos envolvidos em uma forma de distribuição que ganha cada vez mais evidência e

. Uma segunda, voltada para franqueadores, franqueados e demais agentes que atuam profissionalmente no sistema, no sentido de possibilitar uma maior compreensão dos fenômenos nele envolvidos, permitindo uma atuação mais eficiente para seu aprimoramento.

Além de uma contribuição no sentido de aprimorar o desenvolvimento do sistema em nosso país, seria aberta a possibilidade de questionamentos que poderiam ser alvo de estudos

posteriores mais abrangentes que, inclusive, poderiam valer-se de amostras aleatórias para uma generalização de resultados para o universo das franquias atuantes em nosso país.

Outras sugestões para abordagens futuras seriam:

. A condução de estudos abrangendo outros setores de atividade, visando verificar como as práticas difeririam ou não, dependendo das condições específicas de cada setor;

. A verificação do papel de associações de classe, como a ABF, através, por exemplo, de sua Comissão de Ética, na solução de pendências envolvendo franqueadores e franqueados e

. A realização de estudos visando verificar a realidade de outros países, possibilitando a obtenção de um quadro comparativo entre as práticas e soluções adotadas no Brasil e nesses países.

### 6.3 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Tratou-se neste capítulo das considerações finais do trabalho e da apresentação das principais limitações e contribuições que se espera sejam advindas da realização do estudo proposto, além das sugestões para estudos posteriores.

A seguir será apresentada a bibliografia utilizada para realização do presente trabalho.

## 7. BIBLIOGRAFIA

Anais do 1º Seminário Internacional de Franchising. S. Paulo, 1988.

ALDERSON, Wroe. *A Functionalist Theory of Marketing*. Homewood, Ill: Richard Irwin, Inc, 1965.

ASSAEL, Henry. *The Political Role of Trade Associations in Distributive Conflict Resolution*. Journal of Marketing, vol. 32, Apr/68.

BERGLER, Gerald W. *Survey Says Telephones, Meetings Top Franchise Communications Methods*. Franchising World, vol. 23 number 4, Jul-Aug/91.

BERNARD, Daniel A. *Aspectos Estratégicos do Franchising: Um Enfoque Econômico-Financeiro*. São Paulo, Dissertação de Mestrado, FEA/USP, 1991.

BERNSTEIN, Louis M. *Does the franchising create a secure outlet for the small aspiring entrepreneur?* Journal of Retailing, vol. 44, number 4, Winter 1968-1969.

BLECHER, Nelson. *Pesquisa revela as causas do fracasso de franquias no Brasil*. Folha de S. Paulo, S. Paulo, 28/03/1992, Caderno Dinheiro.

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

BUCKLIN, Louis P. *A Theory of Channel Control*. Journal of Marketing, vol. 37, Jan/73.

BUCKLIN, Louis P. *A Theory of Distribution Channel Structure*. University of Berkeley, Califórnia: IBER, 1966.

CAMPOMAR, Marcos C. *Do Uso de "Estudo de Caso" em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração*. Revista de Administração USP, vol. 26, nº 3, Jul-Set/1991.

CASTRO, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

CASTROGIVANNI, Gary J., JUSTIS, Robert T. and JULIAN, Scott D. *Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors*. Journal of Small Business Management, vol. 31, number 2, Apr/1993.

CHERTO, Marcelo & RIZZO, Marcus. *Como Comprar Sua Franquia Passo a Passo*. São Paulo: Makron Books, 1991.

CHERTO, Marcelo R. *Franchising: Revolução no Marketing*. São Paulo, McGraw - Hill, 1988.

CHERTO, Marcelo e RIZZO, Marcus. *Roteiro para um bom contrato*. Marketing nº 179, Set/88.

CHERTO, Marcelo & RIZZO, Marcus. *Tipos de Franchising*. Marketing nº 188, Maio/89.

CHURCHILL JR., Gilbert A. *Marketing Research - Methodological Foundations*. 2nd Ed. Hinsdale, Illinois: The Dryden Press, 1979.

CLEWETT, Richard M. *Marketing Channels for Manufactured Products*. Homewood, Ill: Richard Irwin, Inc, 1954.

DANT, Rajiv P. & SCHUL, Patrick L. *Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution*. Journal of Marketing, vol. 56, Jan/1992.

DICKE, Thomas. *Franchising in America: The Development of a Business Method, 1840-1980*. Chapel Hill, N.C.: The University of North Carolina Press, 1992.

ENTREPENEUER. *Franchising, American Style*, vol. 19, number 1, Jan/91.

ENTREPENEUER. *A World of Opportunities*, vol. 20, number 1, Jan/92.

ENTREPENEUER. *Franchisee Vs. Franchisor*, vol. 21, number 1, Jan/93.

ENTREPENEUER. *Brave New World*, vol. 22, number 1, Jan/94.

ENTREPENEUER. *The Great Debate*, vol. 22, number 1, Jan/94.

ETGAR, Michael. *Effects of Administrative Control on Efficiency of Vertical Marketing Systems*. *Journal of Marketing Research*, vol. XIII, Feb/76.

FARIAS, Salomão A. de. *O comportamento do comprador de franquias dos ramos de confecção e perfumaria/cosméticos de João Pessoa - PB: Um estudo exploratório*. João Pessoa, Dissertação de Mestrado, UFPB, 1991.

FOGANHOLO NETO, Eugênio. *A adoção do "Business Format Franchising": Uma abordagem do mercado brasileiro*. Dissertação de Mestrado, EAESP/FGV. S. Paulo, 1992.

Folha de São Paulo. *Conselho tenta evitar conflito no franchising*. S. Paulo, 16/08/93, Caderno Dinheiro.

GUILTINAN, Joseph P., REJAB, Ismail B., RODGERS, William C. *Factors Influencing Coordination in a Franchise Channel*. *Journal of Retailing*, vol. 56, number 3, Fall 1980.

HARDY, Kenneth G. & MAGRATH, Allan J. *Marketing Channels Management - Strategic Planning and Tactics*. Glenview, Ill: Scott, Foresman and Company, 1988.

HUNT, Shelby D. *Franchising: Promises, Problems, Prospects*. Journal of Retailing, vol. 53, number 3, Fall 1977.

HUNT, Shelby D. *The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution*. Journal of Marketing, vol. 36, Jul/1972.

HUNT, Shelby D. *The Trend Toward Company-Oriented Units in Franchise Chains*. Journal of Retailing, vol. 49, number 2, Summer 1972.

HUNT, Shelby D. & NEVIN, John R. *Full Disclosure Laws in Franchising: An Empirical Investigation*. Journal of Marketing, vol. 40, Apr/76.

HUNT, Shelby D. & NEVIN, John R. *Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences*. Journal of Marketing Research, vol. XI, May/74.

HUNT, Shelby D. & NEVIN, John R. *Tying Agreements in Franchising*. Journal of Marketing, vol. 39, Jul/75.

Jornal da ABF. *Comissão de Ética*. S.Paulo, Associação Brasileira de Franchising, nº 17, Dez/92.

JUSTIS, Robert & JUDD, Richard. *Franchising*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co., 1989.

KREIGER, Hal, LELI, Laura, ROUSE, Larry & TOWNSEND, Don. *Franchising Creates Conflicts and is no Guarantee of Success*. Marketing News, vol. 24, number 4, Feb/90.

KIYOHARA, Victor R. *Sistema de Franchising - uma estratégia alternativa para a hotelaria brasileira*. Dissertação de Mestrado, EAESP/FGV. S. Paulo, 1980.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.

KAUFMANN, Patrick J. & RANGAN, V. Kasturi. *A Model for Managing System Conflict During Franchise Expansion*. *Journal of Retailing*, vol. 66, number 2, Summer 1990.

LEITE, Roberto C. *Franchising na criação de novos negócios*. São Paulo: Atlas, 1990.

LILLIS, Charles M., NARAYANA, Chem L. & GILMAN, John L. *Competitive Advantage Variation Over the Life Cycle of a Franchise*. *Journal of Marketing*, vol. 40, Oct/1976.

LITTLE, Robert W. *The Marketing Channels: Who Should Lead this Extra-Corporate Organization?* *Journal of Marketing*, vol. 34, Jan/70.

LUSCH, Robert F. *Channel Conflict: its Impact on Retailer Operating Performance*. *Journal of Retailing*, vol. 52, number 2 Summer 1976.

LUSCH, Robert F. *Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict*. *Journal of Marketing Research*, vol. XIII, Nov/76.

McVEY, Philip. *Are Channels of Distribution What the Textbooks Say*. *Journal of Marketing*, vol.24, Jan/60.

MEILER, Wilson M. *O franchising passado a limpo: uma experiência empresarial: uma lição prática de marketing*. Curitiba: Posigraf, 1992.

MENDELSON, Martin. *The Guide to Franchising*. 4<sup>th</sup> ed. London, England: Pergamon Press, 1985.

MICHIMAN, Ronald D. *Marketing Channels*. Columbus, Ohio: Grid, Inc, 1974.

MOHR, Jakki & NEVIN, John R. *Communications Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective*. *Journal of Marketing*, V. 54, Oct/90.

MORAES NETO, Deraldo D. *Desvendando o franchising*. SEBRAE-BA, 1992, p.19.

ORICCHIO, Andrea P. *Franchising in Brazil*. Paper redigido para os clientes de Pinheiro Neto - Advogados em fevereiro de 1993.

OXENFELDT, Axel R., THOMPSON, Donald N. *Franchising in Perspective*, *Journal of Retailing*, vol. 44, number 4, Winter 1968-1969.

PERRY, Robert L. *Advisory Councils Promote Unity*. *Franchising World*, vol. 23 number 4, Jul-Aug/91.

PITEGOFF, Thomas M. *Franchise Relationship Laws: A Minefield for Franchisors*. *The Business Lawyer*, vol 45, number 1, Nov/89.

PORTER, James L. & RENFORTH, William. *Franchise Agreements: Spotting the Important Legal Issues*. *Journal of Small Business Management*, vol. 16, number 4, 1978.

Revista EXAME, *A nova geração sai na frente*, Edição 498. Ano 24, nº 3. São Paulo, Editora Abril, Fev/92.

Revista EXAME, *Crise conjugal das mais barulhentas*, Edição 504. Ano 24, nº 9. São Paulo, Editora Abril, Abr/92.

Revista EXAME. *O regime foi de engorda*. Edição 506. Ano 24 nº 11. S. Paulo, Editora Abril, Maio/92.

Revista EXAME. *Perigo nas entrelinhas*. Edição 515. Ano 24 nº 20. S. Paulo, Editora Abril, Set/92.

Revista EXAME. *Não há choro nas franquias*. Edição 533. Ano 25 nº 12. S. Paulo, Editora Abril, Jun/93.

Revista EXAME. *O casamento foi por água abaixo*. Edição 538. Ano 25 nº 17. S. Paulo, Editora Abril, Ago/93.

Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios e Associação Brasileira de Franchising. *Censo Brasileiro de Franchising 1992*. S. Paulo, Editora Globo, Dez/92.

Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios e Associação Brasileira de Franchising. *385 Oportunidades de Investimento em Franchising*. Ano IV nº 42-A. S. Paulo, Editora Globo, Jul/92.

Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios e Associação Brasileira de Franchising. *481 Oportunidades de Investimento em Franchising*. Ano V nº 53-A. S. Paulo, Editora Globo, Jul/93.

Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. *Uma parceria em litígio*. Ano II nº 15. S. Paulo, Editora Globo, Abr/90.

Revista Pequenos Negócios Grandes Empresas. *A expansão dos cursos*. Ano IV, nº 44. S. Paulo, Editora Globo, Set/92.

Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. *Barrada no baile*. Ano V nº 48. S. Paulo, Editora Globo, Jan/93.

Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios- Franchising. *Problemas no caminho*. Ano I nº 1. S. Paulo, Editora Globo, Dez/93.

Revista VEJA SP. *As franquias espalham-se pela cidade*. Ano 25 nº 14. S. Paulo, Editora Abril, Abr/92.

Revista VEJA. *A invasão das marcas*. Edição 1307. Ano 26 nº 39. S. Paulo, Editora Abril, Set/93.

ROBBINS, John E., SPEH, Thomas W. & MAYER, Morris L. *Retailers' Perception of Channel Conflict Issues*. *Journal of Retailing*, vol. 58, number 4, Winter 1982.

ROSENBLOOM, Bert. *Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker*. *Journal of Marketing*, vol. 37, Jul/73.

RUST, Herbert. *Owning your own franchise*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc. 1991.

SELLTIZ, Claire et alli. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: E.P.U./Edusp, 1975.

SHERMAN, Andrew J. *Franchising and Licensing: Two Ways to Build Your Business*. New York, N.Y.: AMACOM, 1991.

SHERMAN, Andrew J. (editor). *The Franchising Handbook*. New York, N.Y.: AMACOM, 1993.

SCHUL, Patrick L., PRIDE, William M. & LITTLE, Taylor L. *The impact of channel leadership behavior on intrachannel conflict*. *Journal of Marketing*, vol. 57, Summer 1983.

SHUPTRINE, F. Kelly & FOSTER, J. Robert. *Monitoring Channel Conflict with Evaluations from the Retail Level*. *Journal of Retailing*, vol. 52, number 1, Spring 1976.

SHIVELL, Kirk & BANNING, Kent. *Running a Successful Franchise*. McGraw-Hill, Inc., 1993.

SIBLEY, Stanley D. & MICHIE, Donald A. *An Exploratory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel*. *Journal of Retailing*, vol. 58, number 4, Winter 1982.

SIMS, J. Taylor, FOSTER, J. Robert & WOODSIDE, Arch G. *Marketing Channels: Systems and Strategies*. New York, N.Y.: Harper & Row, Publishers, Inc, 1977.

STERN, Louis W. *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1969.

STERN, Louis W. & EL-ANSARY, Adel I. *Marketing Channels*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc, 1977.

STERN, Louis W. & EL-ANSARY, Adel I. *Power Measurement in the Distribution Channel*. *Journal of Marketing Research*, vol. IX, Feb/72.

STERN, Louis W. & ROSENBERG, Larry J. *Conflict Measurement in the Distribution Channel*. *Journal of Marketing Research*, vol. VIII, Nov/71.

STERN, Louis W. & ROSENBERG, Larry J. *Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model*. *Journal of Marketing*, vol. 34, Oct/70.

STERN, Richard L. & ABELSON, Reed. *Franchise Hell*. *Forbes*, vol. 148, number 5, Sep/91.

WALKER, Bruce J. & HAYNES, Joel B. *Marketing Channels and Institutions: Readings on Distribution Concepts and Practices*. Ohio: Grid Inc., 1974.

WALKER, Bruce J. & HAYNES, Joel B. *Marketing Channels and Institutions: Selected Readings*. Ohio: Grid Inc., 1978.

WEBSTER, Bryce. *The Insider's Guide to Franchising*. New York, N.Y.: AMACOM, 1986.

WILKINSON, Ian F. *Power and Satisfaction in Channels of Distribution*. *Journal of Retailing*, vol. 55, number 2, Summer 1979.

YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications, 1990.

ZELLER, Richard E., ACHABAL, Dale D. & BROWN, Lawrence A. *Market Penetration and Locational Conflict in Franchise Systems*. *Decision Sciences*, vol. 11, 1980.

## **ANEXOS**

**CARTA DE APRESENTAÇÃO**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO, 15 de Julho de 1993.

Prezado(a) Senhor(a):

Meu nome é Edson Shinya Suzuki. Sou aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP e estou desenvolvendo um projeto para minha Dissertação de Mestrado sobre aspectos selecionados da gestão de franquias, sob orientação do Prof. Doutor Rubens da Costa Santos.

O projeto enfoca o relacionamento entre franqueadores e seus respectivos franqueados, principalmente no que diz respeito às iniciativas direcionadas à solidificação de uma relação saudável e construtiva para a rede como um todo.

Nesse sentido, gostaria de solicitar sua colaboração para a realização de uma entrevista, na qual os diversos aspectos relacionados ao problema em estudo pudessem ser abordados.

Cabe ressaltar que sua colaboração será de extrema importância para o desenvolvimento e a conclusão do referido projeto de dissertação e que há, nesta pesquisa, o compromisso de manter sua identidade, bem como a da franquia em sigilo, se o(a) senhor(a) assim o desejar.

Na expectativa de contar com sua valiosa cooperação, apresento-lhe desde já meus protestos de estima e consideração.

Cordialmente.

Edson Shinya Suzuki

Prof. Dr. Rubens da Costa Santos

**RESUMO DOS ASSUNTOS DAS ENTREVISTAS: VERSÃO FRANQUEADORES**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

Tópicos a serem abordados na entrevista com o franqueador

I) Caracterização da empresa

Nome da empresa

Endereço, Cidade, Telefone

Nome do entrevistado, Cargo

Ramo de atividade da empresa, Data de fundação

Data de entrada no sistema de franquias

Número atual de unidades: próprias e franqueadas.

a) Breve relato sobre a história da criação da empresa e da opção pelo sistema de franquias.

b) Estrutura organizacional da área de franquias.

II) O contrato de franquias

. Adota contrato?

- padronização
- período de vigência
- principais cláusulas
- modificações ocorridas ao longo do tempo
- contrato como instrumento regulador da relação franqueador-franqueados.

. Em caso de não adoção de contrato:

- forma de regular a relação
- razões para a não adoção.

III) Relacionamento franqueador-franqueados

- . Critérios para a seleção de novos franqueados.
- . Procedimento para a compra de equipamentos, utensílios ou móveis para a instalação da loja e da definição do projeto arquitetônico.
- . Formas de remuneração pelos franqueados. Existência de acordos para redução das taxas. Gestão da taxa de propaganda.



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

- . Controles existentes para verificar a prestação de contas dos franqueados. Providências em caso de dúvidas.
- . O franqueador possui unidades próprias?
  - critérios para seu estabelecimento
  - unidades próprias versus franqueadas.
- . Assistência no processo de localização e escolha de pontos para instalação das novas unidades.
- . Critérios de exclusividade territorial. Problemas envolvendo questões territoriais.
- . Estabelecimento de preços finais de produtos/serviços.
- . Responsabilidade pela realização de promoções de venda (descontos, brindes, prêmios).
- . Formas de acompanhar normas relativas ao estabelecimento de preços e promoções. Providências em caso de desvios.
- . Procedimento para a compra de matéria-primas ou produtos para a condução do negócio. Cotas mínimas. A questão da qualidade dos materiais comprados.
- . A questão das "sobras" de produtos.
- . Tipos de suporte oferecidos pelo franqueador: gerencial, treinamento, contábil, financeiro, fiscal, gestão de recursos humanos, entre outros.
- . Procedimentos para a transferência da franquia (terceiros, herança).

IV) Processo de resolução de pendências

- . Canais de comunicação entre franqueador e franqueados.
- . Órgão de representação dos franqueados junto ao franqueador.
- . Encaminhamento e solução de queixas ou reclamações dos franqueados.
- . Problemas atuais no relacionamento e sua solução.
- . Número de unidades abertas e fechadas nos últimos 12 meses.
- . O projeto de regulamentação do Franchising do deputado Magalhães Teixeira. Reflexos em seu setor de atuação e em sua franquia.
- . Estágio atual do relacionamento com seus franqueados e sugestões para aprimoramento.

**RESUMO DOS ASSUNTOS DAS ENTREVISTAS: VERSÃO FRANQUEADOS**



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

Tópicos a serem abordados na entrevista com os franqueados

I) Caracterização da empresa e do franqueado

Nome da empresa

Endereço, Cidade, Telefone

Ramo de atividade da empresa, Data de fundação

Nome do entrevistado, Cargo.

a) Breve relato sobre a criação da empresa, razões para escolha deste setor e desta franquia.

II) O contrato de franquias

. Adota contrato?

- período de vigência
- modificações ocorridas ao longo do tempo
- contrato como instrumento regulador da relação franqueador-franqueados.

. Em caso de não adoção de contrato:

- forma de regular a relação
- razões para a não adoção.

III) Relacionamento franqueador-franqueado

- . Critérios para a seleção de novos franqueados.
- . Adequação dos procedimentos para a compra de equipamentos, utensílios ou móveis para a instalação da loja e da definição do projeto arquitetônico.
- . Adequação das formas de remuneração para o franqueador. Existência de acordos para redução das taxas.
- . Controles existentes para verificar prestação de contas do franqueado e sua adequação.
- . A questão das unidades próprias do franqueador.
- . Assistência no processo de localização e escolha de pontos para instalação das novas unidades e sua adequação.



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

- . Critérios de exclusividade territorial. Problemas envolvendo questões territoriais.
- . Estabelecimento de preços finais de produtos/serviços.
- . Responsabilidade pela realização de promoções de venda (descontos, brindes, prêmios).
- . Procedimento para a compra de matéria-primas ou produtos para a condução do negócio. Cotas mínimas. A questão da qualidade dos materiais comprados.
- . A questão das "sobras" de produtos.
- . Tipos de suporte oferecidos pelo franqueador: gerencial, treinamento, contábil, financeiro, fiscal, gestão de recursos humanos, entre outros.
- . Procedimentos para a transferência da franquia (terceiros, herança).

IV) Processo de resolução de pendências

- . Canais de comunicação entre franqueador e franqueados.
- . Órgão de representação dos franqueados junto ao franqueador.
- . Encaminhamento e solução de queixas ou reclamações dos franqueados.
- . Relacionamento franqueador-franqueado no início da relação e as soluções para os problemas observados.
- . Problemas atuais no relacionamento e sua solução.
- . O projeto de regulamentação do Franchising do deputado Magalhães Teixeira. Reflexos em seu setor de atuação e em sua franquia.
- . Estágio atual do relacionamento com seus franqueados e sugestões para aprimoramento.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AOS FRANQUEADORES**



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

Roteiro de entrevista direcionado aos franqueadores.

I) Caracterização da empresa

Nome da empresa: \_\_\_\_\_  
Endereço: \_\_\_\_\_  
Cidade: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_  
Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_  
Ramo de atividade da empresa: \_\_\_\_\_  
Data de fundação: \_\_\_\_\_  
Data de entrada no sistema de franquias: \_\_\_\_\_  
Número atual de unidades: Próprias \_\_\_\_\_  
Franqueadas \_\_\_\_\_

- a) Relate brevemente a história da criação da empresa, ressaltando quais foram as principais razões que a levaram a ingressar no sistema de franquias.
- b) A empresa definiu uma área organizacional formalizada responsável pelas atividades de franquia da empresa?  
( ) Sim  
b.1) Como a área está estruturada? (chefias/gerências, funções)  
  
( ) Não  
b.2) Quem é o responsável por essas atividades?  
b.3) Quais as razões da inexistência de uma área formalmente organizada?

II) O contrato de franquias

- 1) A empresa adota algum tipo de contrato formal para moldar sua relação com seus franqueados?  
( ) Sim  
a) Ele é padronizado para toda a rede? Se não, quais as diferenças existentes e o por quê delas?



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

- b) Ele está em vigor desde a implantação da rede? Se não, quando começou a ser adotado? Como era regulada a relação anteriormente a sua adoção?
- c) Quais são as cláusulas contempladas nesse contrato? (Em caso de não fornecimento de cópia).
- d) Ele sofreu alguma modificação ao longo do tempo? Em que sentido?
- e) O contrato é um instrumento importante para regular a relação entre franqueador e franqueados? Por que?

( ) Não

- a) Como é regulada a relação entre franqueador e franqueados? Essa solução tem-se mostrado satisfatória para a resolução de possíveis pendências que surjam no decorrer da relação?
- b) Quais são as razões para a inexistência de um contrato formalmente desenhado?

III) Relacionamento franqueador-franqueados

- 2) Quais são os critérios utilizados para a seleção de novos franqueados? Eles sofreram alguma modificação ao longo do tempo de existência da franquia? Em que sentido e por que?
- 3) Para a compra de equipamentos, utensílios ou móveis para a instalação da unidade são estipulados fornecedores específicos ou os franqueados têm liberdade de escolha? Por que?

Caso não haja uma indicação formal:

- a) Como é controlada a adequação/qualidade dos equipamentos, utensílios ou móveis adquiridos pelos franqueados?
- 4) E quanto ao projeto arquitetônico? O procedimento é o mesmo?

Caso não haja uma indicação formal:

- a) Como é controlada a adequação do projeto arquitetônico?



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

5) Como o franqueador é remunerado por seus franqueados?

- ( ) taxa de franquia
- ( ) royalties
- ( ) taxa de propaganda
- ( ) outras taxas? Quais?

Qual é a justificativa para as diferentes taxas cobradas?

5.1) No atual período de dificuldades econômicas houve algum acordo para a redução de alguma das taxas vigentes?

( ) Sim

- a) De quem partiu a idéia de tal redução?
- b) Como se processou o acordo para essa redução?

( ) Não

- a) Como se acomodaram franqueador e franqueados frente à redução de receitas advindas da presente recessão?

5.2) Em caso de existência da taxa de propaganda (verificada na questão 5), quem é o seu gestor? Existe uma prestação de contas das despesas realizadas?

6) Existe algum tipo de controle efetuado pelo franqueador para verificar a exatidão das contas prestadas pelos franqueados? Qual é o procedimento adotado quando existe alguma dúvida?

7) Qual motivo leva o franqueador a (não) possuir unidades próprias?

Em caso de existência de unidades próprias:

- a) Quais são os critérios para o estabelecimento de unidades próprias versus unidades franqueadas?
- b) Em alguma ocasião, algum de seus franqueados já se queixou acerca da existência de unidades próprias competindo com ele? Como essa queixa foi administrada?



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

- 8) Que tipo de assistência é oferecida aos franqueados no processo de localização e escolha dos pontos para instalação das unidades?
- 9) Existe algum critério de exclusividade territorial para as unidades instaladas? Qual a razão desse procedimento?
- 9.1) Em alguma ocasião, algum de seus franqueados já se queixou a respeito de algum problema envolvendo questões territoriais? Como essa queixa foi administrada?
- 10) O estabelecimento dos preços finais de produtos/serviços é uma prerrogativa, principalmente  
( ) do franqueador?  
( ) dos franqueados?  
Qual o motivo desta orientação?
- 11) Para a realização de atividades de promoção de vendas (descontos, brindes, prêmios), os franqueados precisam de alguma autorização prévia do franqueador? Qual o motivo desta orientação?
- 12) Com relação às duas perguntas anteriores, o franqueador realiza algum tipo de acompanhamento para verificar se as normas relativas ao estabelecimento de preços/promoções estão sendo seguidas? Em caso de detecção de algum desvio, quais são as providências a serem tomadas?
- 13) Qual é o procedimento básico para a compra de matérias-primas, produtos ou materiais para a condução do negócio?  
( ) fornecedor estipulado pelo franqueador  
( ) livre escolha pelos franqueados  
( ) fornecimento através do próprio franqueador  
( ) alguma outra forma? Qual?  
Qual o motivo desta orientação?



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

- 13.1) Quando o franqueador é o principal fornecedor, existe a estipulação de cotas mínimas de compra para os franqueados? Isto não pode causar insatisfação por parte dos franqueados? Como esta insatisfação é tratada?
- 13.2) Caso os próprios franqueados escolham seus fornecedores, existe algum tipo de estabelecimento de uma "qualidade mínima" para a aquisição desses materiais? Como o franqueador controla essa qualidade? Em caso de irregularidade, quais as providências tomadas?
- 14) Qual é a política adotada no caso de "sobras" de matérias-primas, produtos ou materiais? O excedente é de responsabilidade do franqueador ou dos franqueados? Qual o motivo desta orientação?
- 15) Quais são os tipos de suporte (gerencial, treinamento, contábil, financeiro, fiscal, gestão de recursos humanos, entre outros) que o franqueador oferece a seus franqueados durante o período de vigência da franquia? Como esse suporte é efetuado na prática? Em caso de dúvidas ou problemas de gestão, a quem os franqueados podem recorrer?
- 16) Como é o procedimento para a transferência da franquia para terceiros? E no caso de falecimento do titular, como fica a questão dos herdeiros?
- IV) Processo de resolução de pendências
- 17) Quais são as formas existentes para a troca de informações e idéias entre o franqueador e seus franqueados? Existe algum instrumento ou órgão formal estabelecido para esse fim?
- 18) Existe algum órgão de representação dos franqueados junto ao franqueador? Como ele está organizado? Quais são seus objetivos?



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

- 19) A quem os franqueados podem direcionar possíveis queixas ou reclamações relativas a algum aspecto da franquia? Qual é a forma de encaminhamento dessas questões e qual é o procedimento básico para solução dessas pendências?
- 20) Atualmente, a franquia tem enfrentado algum tipo de problema de relacionamento com algum de seus franqueados?
- ( ) Sim
- a) De que natureza e quais seriam as causas básicas desses problemas?
- b) Como eles estão sendo resolvidos?
- ( ) Não
- a) Quais seriam as causas da inexistência desses problemas?
- 21) Nos últimos doze meses, quantas unidades franqueadas foram: Abertas?: \_\_\_\_\_ Fechadas?: \_\_\_\_\_  
Quais foram as principais razões que levaram ao fechamento dessas unidades?
- 22) O(a) sr(a) conhece o projeto de regulamentação do Franchising, de autoria do deputado Magalhães Teixeira, atualmente em tramitação no Congresso?
- ( ) Sim
- a) Em sua opinião, quais serão os efeitos de tal regulamentação em seu setor de atividade? E, especificamente, em sua franquia?
- ( ) Não. (Apresentar o projeto de lei e sua essência).
- a) Em sua opinião, é importante a existência de uma lei que regulamente o Franchising? Por que?
- 23) De uma maneira geral como encara o relacionamento com seus franqueados? Por que? O que poderia ser feito para aprimorá-lo ainda mais?

**ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AOS FRANQUEADOS**



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

Roteiro de entrevista direcionado aos franqueados

I) Caracterização da empresa e do franqueado

Nome da empresa: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Ramo de atividade: \_\_\_\_\_

Data da fundação: \_\_\_\_\_

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

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

- a) Relate brevemente a história da criação da empresa (motivos, como surgiu a idéia, forma de financiamento, incentivos recebidos, entre outros), ressaltando as principais razões que o levaram a se estabelecer neste ramo de atividade e a escolher esta franquia.

II) O contrato de franquias

- 1) A relação entre esta unidade e o franqueador está regulada através de algum tipo formal de contrato?

( ) Sim

- a) Ele está em vigor desde a abertura da unidade? Se não, quando começou a ser adotado? Como era regulada a relação anteriormente a sua adoção?
- b) É estipulado um prazo de validade do contrato? Qual? Como se processa a renovação do contrato?
- c) Ele sofreu alguma modificação ao longo do tempo? Em que sentido?
- d) O contrato é um instrumento importante para regular a relação entre franqueador e franqueado? Por que?



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

( ) Não

- a) Como é regulada a relação entre franqueador e franqueado? Essa solução tem-se mostrado satisfatória para a resolução de possíveis pendências que surjam no decorrer da relação?
- b) Quais são as razões para a inexistência de um contrato formalmente desenhado?

III) Relacionamento franqueador-franqueado

- 2) O(A) sr(a) considera adequados os critérios utilizados pelo franqueador para a seleção de novos franqueados? Por que? O que poderia ser modificado?
- 3) O(A) sr(a) considera adequada a orientação estabelecida pela franquia com relação à compra de equipamentos, utensílios ou móveis para a instalação da loja? Por que? Qual seria sua sugestão? Já expôs tal sugestão? Como ela foi/seria recebida por seu franqueador?
- 4) E quanto ao procedimento relativo ao planejamento e execução do projeto arquitetônico, a orientação é adequada? Por que? Qual seria sua sugestão? Já apresentou tal sugestão? Como ela foi/seria recebida por seu franqueador?
- 5) Com relação às taxas estabelecidas pelo franqueador, consideras razoáveis? Por que?

5.1) Já houve algum acordo para a redução de alguma das taxas vigentes?

( ) Sim

- a) Quem foi o idealizador e como se processou esse acordo?

( ) Não

- a) O franqueador seria receptivo a uma proposição nesse sentido? Por que?



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

- 6) O franqueador exerce algum tipo de controle sobre as receitas da franquia? Qual a sua opinião a respeito dos procedimentos adotados?
- 7) Quanto ao fato do franqueador (não) possuir unidades próprias, como encara essa política?
  - 7.1) Já enfrentou algum tipo de problema com unidades próprias do franqueador (preços diferenciados, descontos oferecidos)? Como foi resolvida a questão?
- 8) Que tipo de assistência o franqueador forneceu no processo de localização e escolha do ponto? Ela se mostrou adequada? Qual seria sua sugestão para possíveis melhorias?
- 9) Com relação à política de (não) exclusividade territorial adotada pelo franqueador, ela é a mais adequada no seu setor de atividades? Por que? Já pensou em rediscutir esse assunto com seu franqueador? Como ele recebeu/receberia essa proposição?
  - 9.1) Esta unidade já enfrentou algum tipo de problema relacionado a questões territoriais? Como ele foi administrado?
- 10) Quanto à política de estabelecimento dos preços finais dos produtos/serviços ofertados por sua franquia, já sugeriu alguma modificação a seu franqueador? Por que? Como essa sugestão foi/seria recebida?
- 11) E quanto à (não) necessidade de autorização para a realização de promoção de vendas, já sugeriu alguma modificação? Por que? Como essa sugestão foi/seria recebida?



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

- 12) O procedimento adotado para a compra de matérias-primas, produtos ou materiais poderia ser modificado no caso de sua franquia? Já sugeriu alguma modificação? Por que? Como essa sugestão foi/seria recebida?
  - 13) O procedimento adotado no caso de "sobras" de matérias-primas, produtos ou materiais poderia ser modificado no caso de sua franquia? Já sugeriu alguma modificação? Por que? Como essa sugestão foi/seria recebida?
  - 14) O suporte (gerencial, treinamento, contábil, financeiro, fiscal, gestão de recursos humanos, entre outros) fornecido pelo franqueador tem-se mostrado suficiente/adequado para sanar todas as dúvidas/problemas que surgem na gestão da franquia? O que poderia ser melhorado? Já sugeriu tais melhorias? Quais foram as providências tomadas?
  - 15) O processo de transferência (para terceiros e via herança) de sua franquia poderia receber outro tipo de tratamento? Qual? Tal sugestão seria bem recebida pelo franqueador? Por que?
- IV) Processo de resolução de pendências
- 16) As formas existentes para trocas de informações e idéias entre franqueador e franqueados têm-se mostrado adequadas? Por que? O que poderia ser melhorado?
  - 17) Como o(a) sr(a) encara o fato de (não) existir um órgão de representação dos franqueados junto ao franqueador? Por que?
  - 18) As formas existentes para encaminhamento e solução de queixas ou reclamações a respeito de algum aspecto da franquia têm-se mostrado adequadas? Por que? O que poderia ser melhorado?



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

- 19) No início de sua relação com o franqueador, existiram alguns aspectos que o incomodaram no contexto da relação entre ambos? Como eles foram solucionados?
- 20) Ainda hoje, existe algum aspecto que o incomoda no contexto da relação com seu franqueador?
- ( ) Sim
- a) De que natureza e quais seriam as causas básicas de sua existência?
- b) Como eles estão sendo administrados?
- ( ) Não
- a) Quais seriam as causas da inexistência desses eventuais aspectos no relacionamento com seu franqueador?
- 21) O(a) sr(a) conhece o projeto de regulamentação do Franchising, de autoria do deputado Magalhães Teixeira, atualmente em tramitação no Congresso?
- ( ) Sim
- a) Em sua opinião, quais serão os efeitos de tal regulamentação em seu setor de atividade? E, especificamente, em sua franquia?
- ( ) Não. (Apresentar o projeto de lei e sua essência).
- a) Em sua opinião, é importante a existência de uma lei que regule o Franchising? Por que?
- 22) De uma maneira geral como o(a) sr(a) encara o relacionamento com seu franqueador? Por que? O que poderia ser feito para aprimorá-lo ainda mais?