UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

NÃO ENGAJAMENTO DE FRANQUEADOS

Helder de Souza Aguiar

Orientador: Prof. Dr. Paulo Tromboni de Souza Nascimento

SÃO PAULO

2018

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

HELDER DE SOUZA AGUIAR

NÃO ENGAJAMENTO DE FRANQUEADOS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Tromboni de Souza Nascimento

Versão Corrigida
(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Rafael Mielli Rodrigues – CRB-8/7286
Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Aguiar, Helder de Souza

Não engajamento de franqueados / Helder de Souza Aguiar. -- São Paulo, 2018.
155 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2018.
Orientador: Paulo Tromboni de Souza Nascimento.

1. Franquia 2. Franqueado 3. Engajamento I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.8708

Nome: Aguiar, Helder de Souza

Título: NÃO ENGAJAMENTO DE FRANQUEADOS

Tese apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovado em: _____

Prof. Dr. Paulo Tromboni de Souza Nascimento

Instituição: FEA/ USP Assinatura: _____

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior

Instituição: FEA/ USP Assinatura: _____

Profa. Dra. Thelma Valeria Rocha

Instituição: ESPM /PMDGI Assinatura: _____

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini

Instituição: FEA/ USP Assinatura: _____

Prof. Dr. Rodolfo Leandro de Faria Olivo

Instituição: FIA Assinatura: _____

Dedicatória

Dedico esse trabalho a minha avó Zilda e meu pai José que sempre me mostraram que desistir não é uma opção!

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Dr. Paulo Tromboni de Souza Nascimento, pela orientação e seus ensinamentos que superaram qualquer expectativa que eu pudesse ter;

Ao Prof. Dr. Moacir Miranda de Oliveira Júnior, pela motivação que gerou toda essa jornada acadêmica;

Aos Profs.(as) Dra. Thelma Valéria Rocha, Dr. Felipe Mendes Borini, Dr. Rodolfo Olivo por suas sugestões e contribuições a esta tese;

Aos Profs.(as) Dra. Adriana Marotti de Mello e Dr. Abraham Sin Oih Yu pela acolhida excepcional na FEA/USP e por todos os ensinamentos;

À Profa. Dra. Flavia Consoni, que gentilmente me ensinou o que era ser um pesquisador e por sua ajuda inestimável;

Ao meu pai José e a minha mãe Inês por sempre estarem ao meu lado, ao meu irmão Luciano pelo apoio e compreensão;

À minha esposa Renata e minha filha Maria Clara, sem vocês nada disso faria sentido;

Obrigado a todos.

“Um passo à frente e você não está mais no mesmo lugar”
Chico Science

RESUMO

Uma das bases do sistema de franquias é a relação entre franqueado e franqueador. O franqueador, proprietário da marca, é responsável pela formatação do negócio e por formar as bases de uma rede padronizada, um dos pilares desse tipo de sistema. O franqueado desempenha o papel de manter a sua unidade segundo os preceitos e modelos impostos pela franqueadora. A rede pode se prejudicar por decisão de franqueados que não se engajam e apresentam comportamento diferente. A pergunta que orientou o trabalho foi: O que leva os franqueados a não se engajarem na rede de franquia? Para responder a pergunta foi elaborado um modelo de fatores que influenciam no engajamento e que serviram de base para o objetivo da tese - buscar os fatores que influenciam os franqueados a não se engajarem. O estudo apresenta a relação entre os agentes envolvidos, aprofundando os conceitos da teoria da agência em franquia, principalmente na escolha de novos parceiros e na manutenção dos atuais. Além disso, verifica-se a importância de fatores comportamentais, tais como pró-atividade e capacidade de adaptação e não apenas dos econômicos, usualmente considerados pelos franqueadores. Para a elaboração da tese utilizou-se a *Theory Building from Cases* (Teoria Baseada em Casos), estudando franqueados de três redes de franquia estabelecidas com mais de dez anos de atuação que totalizam por volta de 400 franqueados em seus quadros (setenta, noventa e duzentas e trinta unidades respectivamente). Para a elaboração da tese foram realizadas 37 entrevistas (3 franqueados; 8 consultores de campo; 24 franqueados e 2 entrevistas teste) totalizando mais de 60 horas de entrevistas. Qualitativo e exploratório, o estudo comparou franqueados engajados e não engajados por meio de dados primários se utilizando das técnicas de análise de conteúdo por meio do software MAXQDA12. O estudo, que partiu de trinta fatores de influência, apresenta um modelo de não engajamento de franqueados de seis fatores, divididos em duas dimensões, Franqueador: Problemas de Comunicação, Falta de Supervisão e Monitoramento e Influência na Rentabilidade e; Franqueado: Pouca Capacidade de Adaptação, Não Conhecimento do Sistema e Baixa Pró-Atividade. Esses fatores dificultam a construção da confiança no franqueador e problemas de agência. Destaca-se que a falta de comunicação com a equipe pode ser um fator desencadeante desse processo, um gatilho desse não engajamento. Na tese também fica claro que o nível de empreendedorismo pretendido pelas franqueadoras para seus franqueados ainda é algo difícil de mensurar e não muito claro.

Palavras-chave: Franquia, Franqueado, Engajamento, Teoria da Agência.

ABSTRACT

One of the franchising foundations is the relationship between franchisee and franchisor. The franchisor, brand owner, is responsible for formatting the business and establishing the bases of a standardized franchised chain, one of the pillars of this type of system. The franchisee plays the role of keeping its unit according to the precepts and models imposed by the franchisor. The franchise chain may be harmed by franchisees who decide not to engage and present different behavior. The question that guided the work was: What leads franchisees not to engage in the franchise chain? In order to answer this question, a model of factors that influence engagement was developed. It served as basis for the purpose of the thesis, which is to look for the factors that influence franchisees not to engage. The study presents the relationship between the agents involved, deepening the concepts of the agency theory in franchising, mainly regarding the choice of new partners and maintenance of the current ones; moreover, the importance of behavioral factors is verified as well, such as, proactivity and adaptability and not only the economic ones which are usually considered by franchisors. In order to elaborate the thesis 37 interviews were conducted (3 franchisees, 8 franchise field consultants, 24 franchisees and 2 test) totaling more than 60 hours of material. Qualitative and exploratory, the study compared engaged and not engaged franchisees through primary data using content analysis techniques by operating MAXQDA12 software. The study, which started off from thirty influence factors, presents a six-factor model of franchisees non-engagement, divided into the following two dimensions: Franchisor (Communication Problems, Lack of Supervision and Monitoring and Influence on Profitability) and Franchisee (Poor Adaptability, No Knowledge of the System and Low Pro-Activity). These factors hinder confidence building in the franchiser resulting in agency issues. It is accentuated that the lack of team communication can be an initiating factor to this process, a trigger of this nonengagement problem. In this thesis it is also clear that the entrepreneurship level intended by franchisors to their franchisees is still something very difficult to measure and it is very unclear.

Keywords: Franchising, Franchisee, Engagement, Non Engagement, Agency Theory.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	19
1.1	Motivação Teórica da Pesquisa	19
1.2	Pergunta e objetivos da pesquisa	22
1.3	A construção da teoria baseada em casos.....	23
1.4	Estrutura da Tese.....	24
2	O SISTEMA DE FRANQUIAS E O PANORAMA BRASILEIRO.....	25
2.1	O sistema de franquia.....	25
2.2	Teoria da Agência	27
2.3	O Sistema de Franquias no Brasil	30
3	A CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO DE FATORES QUE INFLUENCIAM O ENGAJAMENTO.....	33
3.1	Engajamento.....	35
3.2	Os dois momentos do franqueado na rede.....	39
3.2.1	Escolha pelo Sistema de Franquias (Franqueados).....	40
3.2.2	Fatores Individuais.....	43
3.2.3	Fatores da Rede	46
3.2.4	Fatores de Ambiente.....	48
3.2.5	Fatores Financeiros.....	51
3.3	Modelo Teórico de Fatores Influentes no Engajamento	53
4	METODOLOGIA: A CONSTRUÇÃO DA TEORIA BASEADA EM CASOS.....	59
4.1	Fluxo metodológico da pesquisa	60
4.2	Operacionalizando a pesquisa	61
4.3	Protocolo da pesquisa	64
4.3.1	Roteiro de pesquisa/Teste e Refinamento	64
4.3.2	Coleta/Preparação	66
4.4	Análise	70
4.4.1	Pré-Análise do Conteúdo	70
4.4.2	Exploração do Material.....	71
4.4.3	Tratamento dos resultados, inferência e interpretação	74
4.5	Caracterização da amostra.....	75
4.6	As Empresas.....	79
4.6.1	Empresa DA- Restaurante de Comida Natural.....	79
4.6.2	Empresa RT - Serviços em Confeção.....	80
4.6.3	Empresa PN – Produtos Natural e Fitoterápicos.....	80
5	RESULTADOS EMPÍRICOS.....	81
5.1	Razões de Escolha da Franquia.....	82
5.1.1	Marca.....	84
5.1.2	Apoio	84
5.1.3	Garantia de Sucesso	84
5.1.4	Oportunidade.....	85
5.1.5	Falta de experiência	86
5.2	Fatores de Rede	87
5.2.1	Processo de seleção.....	88
5.2.2	Seleção do ponto	89
5.2.3	Manuais.....	90
5.2.4	Projeto e montagem da unidade.....	91

5.2.5	Inauguração.....	91
5.2.6	Marketing.....	91
5.2.7	Compras.....	92
5.2.8	Monitoramento.....	93
5.2.9	Novos Produtos	93
5.2.10	Treinamento.....	94
5.2.11	Comunicação e Relacionamento	95
5.3	Fatores de Ambiente.....	97
5.3.1	Hostilidade e Dinamismo.....	97
5.3.2	Regulação, Validação e Habitualização	98
5.3.3	Mão de obra.....	99
5.4	Fatores individuais.....	101
5.4.1	Possuir outro Negócio/ Ocupação	101
5.4.2	Auto Avaliação.....	102
5.4.3	Notas de campo do momento da entrevista	105
5.5	Fatores financeiros	109
5.5.1	Custos da unidade.....	109
5.5.2	Taxas do franqueado	111
5.5.3	Rentabilidade.....	113
6	DISCUSSÃO DO NÃO ENGAJAMENTO	115
6.1	MODELO DE NÃO ENGAJAMENTO DE FRANQUEADOS	126
7	CONCLUSÕES.....	129
7.1	Limitações	134
7.2	Recomendações Gerenciais.....	135
7.3	Estudos futuros.....	136
8	BIBLIOGRAFIA.....	137
9	APÊNDICE.....	151

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Casos estudados na tese	24
Figura 2: Possibilidades de Expansão na Teoria da Agência.....	29
Figura 3: Crescimento no número de marcas de franqueados entre 2001-2017	32
Figura 4: Crescimento percentual do número de marcas 2002--2017	32
Figura 5: Unidades franqueadas e os consumidores da rede.....	35
Figura 6: Engajamento do franqueado	36
Figura 7: A composição das redes de franquia	37
Figura 8: Principais motivos para se buscar uma franquia	41
Figura 9: Fatores pessoais que trariam aos franqueados desempenho superior.....	44
Figura 10: Fatores de influência do ambiente	49
Figura 11: Fatores financeiros.....	53
Figura 12: Modelo Teórico de Fatores Influentes no Engajamento.....	55
Figura 13: Fluxo metodológico da pesquisa	60
Figura 14: Principal Motivo da Franquia*	80
Figura 15: Processo de Seleção*	89
Figura 16: Percepção quanto aos manuais*	90
Figura 17: Supervisão e Monitoramento da Unidade*	93
Figura 18: Comunicação*	95
Figura 19: Possuir outro negócio/ocupação*	101
Figura 20: Auto avaliação*	103
Figura 21: Taxas do franqueador*	112
Figura 22: Rentabilidade*	113
Figura 23: Fatores de não engajamentos dos franqueados.....	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:Fatores de influência no encerramento de contratos	47
Quadro 1: Códigos encontrados nas entrevistas.....	73
Quadro 2: Localização, Engajamento e Tempo de Empresa da Amostra.....	61
Quadro 3: Engajamento e população das cidades estudadas	78
Quadro 5: Expectativa e realidade da lucratividade.....	85
Quadro 6: Disponibilidade de Mão de Obra	99
Quadro 7: Observações de campo.....	108
Quadro 8: Custos Gerais da Unidade	109
Quadro 9: Cidades dos Não engajados.....	119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Satisfação com o Marketing da Franqueadora	92
Tabela 2: Dinamismo e Hostilidade	97
Tabela 3: Frequência dos sentimentos durante a entrevista	104

1 INTRODUÇÃO

O *franchising* é um sistema que comporta os mais diversos segmentos de atividade. É facilmente encontrado em shoppings e centros de comércio, com lojas especializadas nas mais diversas áreas de atuação (Mendelsohn, 1994; Muñoz & Quintella, 2002). O início do século XXI mostrou que o *franchising* é uma opção viável em diversos segmentos, negócios que ainda não se encontrem nele englobados são capazes de se apropriarem de maneira relativamente fácil desse sistema. Outro ponto de destaque é a sua influência econômica. As franquias, nos países desenvolvidos, respondem por números significativos, tanto de empresas quanto de empregos gerados. Nos Estados Unidos esse modelo de negócio corresponde a um terço de todas as vendas do varejo do país (Ireland, Hoskisson, & Hitt, 2013) e por quase oito milhões de empregos (Statista, 2017). No Brasil, a sua influência também pode ser sentida. Atualmente, 1,2 milhão de pessoas trabalham diretamente envolvidas no setor, segundo dados da Associação Brasileira de Franchising [ABF] (2017).

Do ponto de vista acadêmico, é um campo em franca ascensão. Na base de dados Spell, responsável por englobar os periódicos mais bem conceituados do país na área de administração, foram encontrados 85 artigos nacionais sobre o modelo de negócio no período de 1993-2017 (Spell, 2017). O *franchising* no Brasil também é abordado com certa frequência em livros que possuem um caráter didático ou de consultoria (Mendelsohn, 1994; Cherto; Rizzo, 1995; Dahab, 1996; Ribeiro; Silva, 2004; Cherto et al., 2006; Ribeiro et al., 2011).

1.1 Motivação Teórica da Pesquisa

As bases para explicar o porquê das empresas se utilizarem do sistema de franquias geralmente são focadas na escassez de recursos (Teoria da Escassez de Recursos); ou maneira de administrar melhor os recursos que conferem à empresa uma vantagem competitiva (Teoria das Formas Plurais); ou compartilhar recursos, tangíveis e intangíveis, para a melhora de sua performance como um todo (Teoria Da Agência).

A teoria da escassez de recursos, proposta originalmente por Oxenfeldt e Kelly (1969), explica em parte o franchising afirmando que a necessidade de obter recursos como capital, recursos humanos, conhecimento, entre outros, seriam os motivos. Já a teoria das formas plurais de Bradach e Eccles (1989), explica que as empresas lançam mão da participação de terceiros, além de suas unidades próprias, a fim de explorar as oportunidades que talvez sozinhas não conseguissem. A teoria da agência, criada por Jensen e Meckling, (1976) foi usada por Lafontaine (1992) ao propor que monitorar e controlar unidades franqueadas pode ser mais barato que administrar unidades próprias. Isso porque o franqueado possui incentivos diferenciados por ter a propriedade da unidade e é remunerado apenas por ela, diferentemente de sócios – que dividem o lucro de toda a rede, independentemente do esforço empregado.

Essas teorias pretenderam lançar luz sobre os motivos das empresas investirem nessa forma organizacional. É certo que o rápido crescimento da rede, a administração de gerentes e a necessidade das empresas de operarem de maneiras diferentes em mercados diferentes são levadas em conta pelos gestores ou proprietários dessas empresas. Esses motivos foram inclusive discutidos por teses desta escola (Khauaja, 2009; Melo, 2012; Olivo, 2015).

Os problemas do *franchising* são decorrentes dessa dicotomia híbrida do sistema: nele os agentes não são sócios nem mesmo possuem uma relação de patrão e empregado. Dessa forma, há uma série de problemas próprios desse tipo de relacionamento. Os exemplos são a quebra de contrato e o tempo do contrato, entre outros (Azevedo & Silva, 2001; Cohen & Silva, 2000; Guedes & Trigo, 2009; Lara & Azevedo, 2006; Toledo & Proença, 2005; Vance, Fávero, & Luppe, 2008). Do lado dos franqueados, Tuunanen (2002) afirma que a maioria está “extremamente satisfeita” com seus negócios. O autor aponta como possível explicação a ajuda que os empresários recebem ao iniciarem seus negócios se comparados a negócios independentes. Também seria relevante a oportunidade de antecipar uma série de problemas enfrentados por outros franqueados da rede com a troca de informações e experiências. Isso tudo não garante que a “lua-de-mel” termine em algum momento e essa situação mude. O franqueado pode a qualquer tempo alterar a sua maneira de agir em relação à franqueada.

Existem estudos que apontam que o franqueado pode se tornar um oportunista visando apenas aumentar seu lucro (Lafontaine & Shaw, 2005); outros afirmam que ele pode simplesmente não manter os padrões da marca, afetando assim o caráter de uniformidade causando danos a toda a rede (Brickley, 1999).

O franqueado que decide, unilateralmente, fugir do padrão de serviços estabelecido pelo franqueador, via produtos e serviços não contemplados no contrato será chamado nessa tese de **não engajado**. O oposto, o franqueado que cumpre e zela pelo padrão do franqueador, será chamado de **engajado**. Vale ressaltar que, na história das franquias, muitos franqueados trouxeram novidades para o sistema, ou seja, elementos que não estavam contemplados no contrato - a diferença é que esse comportamento foi de alguma maneira aceito pela rede, esse não é o caso desse estudo.

Apesar de passível de quebra de contrato, os franqueados não engajados podem, durante o litígio, ou no restante do contrato, prejudicar a franquia a qual são ligados. A decisão de franqueados que não se engajam e apresentam comportamento oportunista pode afetar não somente sua unidade, como toda a rede e até mesmo a reputação da marca do franqueador (Kidwell, Nygaard, & Silkoset, 2007). Uma unidade de franquia não engajada pode causar desde prejuízo a imagem da marca, desconstruindo a imagem que ela possui junto aos seus consumidores, até contaminar a rede com insatisfação.

Esse foi o ponto de partida dessa tese, o engajamento dos franqueados e os motivos que os levaram a não se engajarem nos preceitos dos franqueadores. O entendimento traz, assim, luz a um assunto ainda pouco abordado pela academia e que é relevante para gestores e franqueados.

Apesar da literatura apontar que existem franqueados oportunistas e suas características, poucos estudos aprofundam esse tema. Os trabalhos geralmente deixam em aberto a seguinte questão: De onde veio esse comportamento? Do ponto de vista acadêmico este ainda é um campo nebuloso.

Alguns estudos classificam esses agentes como *underinvests*, aqueles que subinvestem tempo e recursos em sua unidade (Botti, Briec, & Cliquet, 2009; Brickley, 1999; Chiou & Droge, 2015; Falbe & Welsh, 1998; Kacker, Dant, Emerson, & Coughlan, 2015; Michael, 2000) e *free-riders*, que usam a marca da franquia para atrair os consumidores, mas não seguem o contrato (Brickley & Dark, 1987; Brickley, 1999; Kidwell, Nygaard, & Silkoset, 2007; Klein & Saft, 1985; Rigoni, 2015).

Apesar das classificações, ainda não se encontram modelos que expliquem o não engajamento, e nem mesmo o engajamento.

Assim, a motivação teórica do estudo é a busca da relação entre os agentes envolvidos do ponto de vista do franqueado, aprofundando conceitos da teoria da agência em franquias, além de contribuir com a discussão de características na escolha de franqueados e mudança de comportamento dos mesmos.

1.2 Pergunta e objetivos da pesquisa

Como forma de orientar o trabalho a pergunta central da tese é: O que leva os franqueados a não se engajarem na rede de franquia?

Nesse sentido a tese se dividiu em estudar o que é engajamento, as percepções dos franqueados antes da entrada no sistema (*ex-ante*), como se deu escolha pelo sistema e posteriores à entrada no sistema (*ex-post*), com os fatores que impactam o cotidiano da franquia, como o ambiente, os fatores financeiros, as obrigações do franqueador e fatores individuais de cada franqueado.

O objetivo principal da tese foi:

- Identificar os fatores que influenciam os franqueados a não se engajarem na rede.

Deixando de lado o caráter puramente financeiro nas avaliações de franqueados por parte dos franqueadores, o trabalho busca outros fatores que devem ser avaliados e que também podem afetar a relação franqueado x franqueador.

Os objetivos possuem a função de apoiar os franqueados operacionalmente, provendo-os de informações para:

- Mitigar a escolha equivocada de novos franqueados;
- Auxiliar na tomada de decisão para renovação de contratos e;
- Conhecer fatores a serem monitorados, a fim de diminuir o risco do desenvolvimento de problemas na rede.

Três observações sobre o estudo:

Primeiro, ele não propõe juízo sobre a satisfação dos franqueados com os franqueadores da amostra, visto que o serviço prestado é igual a todos, ou deveria ser, em se tratando de franquias.

Segundo, foi necessário encontrar empresas dispostas a colaborar, sabendo que o pesquisador faria perguntas que poderiam afetar a percepção que os franqueados possuem da rede. Foram contatadas 21 redes, 16 dessas aceitaram inicialmente a participar. Após análise, foram escolhidas três que forneceriam informações compatíveis com a abrangência e a profundidade a que o estudo se propôs.

Por fim, de maneira proposital, não é possível identificar de quem é determinada resposta. Esse procedimento foi utilizado uma vez que os franqueados não gostariam de ter suas críticas reveladas. Tanto franqueados engajados como não engajados tinham medo de que suas respostas fossem usadas para prejudicá-los de alguma maneira, dada a profundidade das respostas. O pesquisador também deixou claro aos empresários que os mesmos não poderiam ter acesso às transcrições das entrevistas, somente a esta tese finalizada.

1.3 A construção da teoria baseada em casos

A Tese se baseia em três casos, conforme a figura 1. Para a elaboração desses casos foram entrevistados três franqueadores, vinte e quatro franqueados e oito consultores de campo, além de dois franqueados que não participam das redes estudadas e serviram para o ajuste e teste do instrumento de pesquisa. Foram utilizados os preceitos da *Theory Building from Cases* (Eisenhardt, 1989a; Eisenhardt & Graebner, 2007).

Figura 1: Casos estudados na tese

Fonte: O Autor

Conforme apresentado na Figura 1, cada franquia escolheu seus franqueados mais e menos engajados com base na literatura disponível e na validação com os próprios franqueadores. O pesquisador entrevistou os quatro mais engajados e quatro menos engajados de cada rede, além dos oito consultores de campo que atendem os 24 franqueados. Na seção metodologia, estão explicados os procedimentos de coleta e de tratamento desses dados que somam mais de 60 horas de entrevistas.

1.4 Estrutura da Tese

A Tese está dividida em sete capítulos. Na Introdução, estão a motivação e os objetivos. No segundo capítulo é contemplada, além de um panorama das franquias no Brasil, uma ligeira argumentação sobre o sistema em si. No terceiro capítulo, é apresentada a construção do modelo teórico de fatores influentes no engajamento, que serviu de alicerce aos instrumentos de coleta e análise da pesquisa. No quarto capítulo é apresentada, em detalhes, a metodologia empregada na tese. No quinto capítulo são apresentados os resultados empíricos. No sexto capítulo, há a discussão dos resultados surgidos do objetivo do estudo, os fatores de não engajamento de franqueados. No sétimo capítulo, são apresentadas as conclusões, limitações, recomendações e as propostas para estudos futuros.

2 O SISTEMA DE FRANQUIAS E O PANORAMA BRASILEIRO

Esse capítulo apresenta a fundamentação do sistema de franquias, uma análise da teoria da agência e sua estreita relação com o porquê das empresas o utilizarem e o panorama brasileiro em relação ao sistema.

2.1 O sistema de franquia

O *franchising* reside no acordo entre franqueado e franqueador. Como definiram Stanworth e Dandridge (1994) o *franchising* é um negócio que consiste em uma organização ou empresa, com um pacote de negócio testado em mercado, centrado em um produto ou serviço que, por intermédio de um contrato, se relaciona com outras empresas. Essas empresas passam a operar sob sua marca para produzir e/ou comercializar bens e serviços de acordo com sua especificação. O franqueado concorda, assim, em administrar os negócios de uma maneira estipulada pelo franqueador (Rubin, 1978).

Historicamente, não há certeza sobre quando nasceram os acordos de franquia. O que guarda certa semelhança com o que se conhece atualmente data do final século XIX, nos Estados Unidos, onde a empresa Singer permitia que varejistas de máquinas de costura utilizassem a sua marca nas lojas por meio de acordos. O segundo período de desenvolvimento aconteceu quando as companhias americanas de petróleo, nos anos de 1920 e 1930, passam a adotar também o sistema de licenciamento e de franquia na distribuição (Fulop, 2000). Esses exemplos dizem respeito ao que seria conhecido como *product franchising*. O *product franchising* não engloba serviços, suporte adicional ou procedimentos administrativos. O acordo é que o revendedor utilize simplesmente a marca e venda os produtos com acréscimo no preço. Comumente encontrado até os dias atuais em companhias de petróleo e seus revendedores de gasolina, concessionárias de automóveis e no envase de bebidas (Leite, 1991; Zhang et al., 2015). Esse modelo é visto como o precursor do *franchising*. A franqueadora utiliza os franqueados para distribuir seus produtos de acordo com um contrato de canal de distribuição para um ou mais produtos (Boyle, 2002).

No final dos anos 1940 uma nova maneira de operar franquias começou a despontar, era o *business format franchising*. Nesse modelo, o conceito do negócio é passado do franqueador para o franqueado, além do direito de vender o produto, a marca e todos os métodos operacionais, ou seja, o primeiro fornece ao segundo sistemas de informação, programas de treinamento, manual detalhado das operações, planos de marketing e treinamento acerca de todo o negócio (Boyle, 2002; Fulop, 2000; Kacker et al., 2015). É importante ressaltar que esse é o conceito que será o explorado nesse trabalho.

Muitos seriam os motivos de empresários buscarem esse arranjo como forma de expandirem seus negócios. Entre os mais aceitos na literatura da área estão as motivações elencadas por Lillis, Narayana, & Gilman, (1976) para se escolher esse tipo de arranjo:

1. Acesso rápido ao mercado;
2. Redução dos custos de capital;
3. Partilha de risco;
4. Alta motivação de operadores-donos;
5. Divisão do trabalho de gestão;
6. Proteção antitruste;
7. Capacidade de atender locais marginais;
8. Promoção de negócios de propriedade independente;
9. Redução na concentração econômica.

Essa visão foi se estreitando, indo ao encontro de motivações econômicas explicadas na literatura, como pode atestar o trabalho de Brickley e Dark (1987) *The choice of organizational form the case of franchising*, um dos artigos seminais do assunto. Nesse artigo, os autores atestam que os custos de agência são o principal fator na escolha de se franquear em detrimento de contratar gerentes.

O franqueado pode ser uma opção a se ter gerentes ou novos sócios desde que sejam também controlados. A maneira mais eficaz encontrada pelos franqueadores para assegurarem que seus negócios não se descaracterizassem foi através de contratos. Os contratos de franquia, porém, levavam muitas vezes o franqueado a ser

apenas mais um funcionário do franqueador, tendo em vista o nível de controle que um exercia sobre o outro (Rubin, 1978).

Algumas cláusulas continuam válidas desde que Rubin publicou seu trabalho, como por exemplo a que obriga o franqueado a não abrir negócio similar durante um período após o desligamento da marca, uma vez que o franqueador precisa se resguardar, pois após passar todo o *know-how* para o franqueado, esse pode usá-lo sem depender do primeiro, criando um sem número de concorrentes (Correia, 2010).

Atrair novos franqueados é um desafio que pode ser agravado por um contrato extenso. Dessa forma, eles apresentam-se incompletos por natureza, tornando a total monitorização *ex-post* do sistema algo quase impossível (Mathewson & Winter, 1985). Cabe ao franqueador escolher de forma precisa seus parceiros. De preferência, franqueados que tenham os mesmos valores fundamentais e se mostrem engajados com o negócio (Gikonyo, Berndt, & Wadawi, 2015).

Parte-se, então, para a discussão de quem seriam esses parceiros. Empreendedores? Mas qual o grau de empreendedorismo que esses franqueados devem possuir? Empreendedores para McClelland (1972), são indivíduos que, por possuir certo arrojo em suas atitudes, conseguem transformar a realidade. Se essa definição for levada a cabo, eles não transformariam as franquias em algo diferente daquilo idealizado pelo franqueador? Essa é ainda uma discussão controversa na literatura (Evanschitzky, Caemmerer, & Backhaus, 2016; Falbe, Dandridge, & Kumar, 1998; Grünhagen & Dorsch, 2003; Kasselman, Beer, & Vermeulen, 2002; Machado & Espinha, 2010; Sardy & Alon, 2007; Sousa, Junqueira, & Las Casas, 2014; Souza & Lourenzani, 2011).

2.2 Teoria da Agência

Os conflitos entre os envolvidos nos negócios e suas possíveis soluções são o foco da Teoria de Agência. Nas empresas em crescimento, existe a necessidade de agregar novos agentes, geralmente gerentes ou sócios. Novos indivíduos podem trazer resultados positivos ou negativos que precisariam ser levados em conta. Na

visão de Jensen e Meckling, (1976) a diferença de interesses entre os agentes envolvidos e a assimetria de informações podem influenciar os custos do negócio.

As alternativas possíveis fora do sistema de franquia para o crescimento envolvem sócios ou gerentes, e os problemas que esses agentes possam causar. Na alternativa de abrir unidades dividindo a responsabilidade com gerentes, funcionários da empresa, o comprometimento deve ser um fator a ser considerado, sendo que o capital empregado não é deles. No caso de sócios, os lucros são divididos e também são divididas as responsabilidades e decisões estratégicas da empresa.

A teoria da agência pressupõe, assim, dois tipos de contrato (Eisenhardt, 1989a):

- Contrato orientado por comportamento: Ex. Salário e hierarquia de governança.
- Contrato orientado por resultados: Ex. Ações, comissões, transferência de propriedade.

Os contratos orientados por comportamento são aplicados, geralmente, aos gerentes, dependendo das leis trabalhistas de cada país. A qualquer momento, o proprietário da empresa pode encerrá-lo porque dele é a propriedade do negócio. O contrato orientado por resultados é habitualmente aplicado aos sócios que possuem uma remuneração maior que os gerentes e trazem maior dificuldade no encerramento.

Figura 2: Possibilidades de Expansão na Teoria da Agência

Fonte: Adaptado de Jensen e Meckling (1976); Eisenhardt, (1989a); Lafontaine (1992).

Lafontaine (1992) aponta que pode haver uma maneira de orientar o crescimento da franquia de uma maneira híbrida, conforme a Figura 2. Nessa maneira, os contratos seriam regidos por resultados e comportamento porque, apesar da remuneração ser orientada por resultado, o comportamento do franqueado na rede influencia sua permanência (Brickley, 1999). O arranjo de franquias serviria para diminuir custos de agência e responderia aos anseios dos empresários para a abertura de multifiliais (Bitti, Aquino, & Amato, 2013; Lafontaine, 1992; Rubin, 1978).

Entretanto, não pode o franqueador tomar a postura de lucro a todo custo, como abordado por Rubin (1978). Ray Kroc, o empresário que transformou o McDonald's em franquias, nos anos de 1960, já havia afirmado que o sucesso da rede dependia do sucesso do franqueado e sua estabilidade emocional e financeira (Love, 1986).

O sistema de franquia é anômalo quando se observa a situação vivida pelos franqueados que são apenas parcialmente donos de seu negócio. O franqueador é o detentor do planejamento estratégico e dá a direção para as ações que são realizadas pela rede e o franqueado se sujeita a esses planos pelo contrato de franquia (Souza & Lourenzani, 2011). A relação entre esses agentes no acordo de franquia é contratual, de maneira a definir direitos e obrigações de cada parte.

Antes do surgimento da Teoria da Agência, a explicação era que o sistema de franquia era motivado por questões de capital (Oxenfeldt & Kelly, 1969), ou seja o franqueado é apenas uma fonte de financiamento para o aumento da rede. Existe uma

corrente que defende que esse argumento é pouco provável, principalmente Rubin (1978) e Lafontaine (1992) argumentando que:

1. Se assim o fosse, as empresas retomariam o controle das unidades assim que tivessem capital;
2. Alguns franqueadores oferecem recursos próprios para financiar franqueados. Lafontaine (1992) cita que, em 1986, um *survey* realizado pela revista Entrepreneur, dos Estados Unidos, 223 em 1.114 franqueadores afirmaram que poderiam fornecer financiamento aos seus franqueados;
3. Rubin (1978) afirma que o franqueador pode obter capital mais barato oferecendo ações aos seus gerentes, aumentando o retorno a longo prazo.

2.3 O Sistema de Franquias no Brasil

O sistema começou a operar no Brasil, de maneira rudimentar, a partir dos anos 1940, quando havia apenas franquias de distribuição de combustíveis e bebidas (*product franchising*) (Leite, 1991; Zhang, Lawrence, & Anderson, 2015). Somente com a introdução das franquias de formato de negócio (*business format franchising*), com o estabelecimento da rede nacional de escolas de idiomas Yázigi, em 1963, (Alexander & Silva, 2002) é que o setor começou a despontar.

A rede McDonald's, um dos maiores franqueadores mundiais e expoente do modelo no mundo, foi trazida por meio de uma *joint venture* para o Brasil em 1979 e adotou, no início, lojas próprias de modo a adaptar-se e foi um marco para o segmento no país (Cherto & Rizzo, 1995; Risner, 2001). Nessa época, o sistema de franquia ganhava o mundo e o cenário brasileiro começava a despontar, aproveitando-se, principalmente, do crescimento acelerado dos shoppings centers e

da abertura gradual da economia. O sistema passou a ser um grande impulsionador de novas PMEs (pequenas e médias empresas), principalmente no segmento de varejo (Dahab, 1996). De forma a articular os interesses dos envolvidos no segmento, em 1987, foi fundada a ABF-Associação Brasileira de *Franchising*, tornando essa década como uma das mais importantes para esse sistema, tanto no crescimento quanto no início de uma organização formal (Ribeiro et al., 2011).

A literatura acadêmica nacional que iniciou a discussão sobre o *franchising* traz *insights* de como os pesquisadores brasileiros encaravam o tema. O artigo mais antigo publicado na base de dados Spell é do pesquisador Daniel Bernard, escrito em 1993. Bernard discute as taxas iniciais e royalties cobrados por franquias brasileiras e francesas. Na amostra da pesquisa, realizada em 1991, apenas 33,7% das marcas brasileiras cobravam *royalties* e taxa inicial e possuíam ao menos um ponto de venda próprio, sendo que, na França, 53,8% das marcas já possuíam esses atributos (Bernard, 1993). A preocupação do artigo, à época, era muito mais de cunho gerencial do que acadêmico, o que mostra que o assunto ainda carecia de uma abordagem prática no país.

Vale lembrar que, apenas no ano de 1994, a Lei 8.955/94 passou a regular direitos e obrigações entre franqueadores e franqueados e iniciou uma nova etapa no *franchising* nacional. O trecho da lei que estabelece exatamente o que é franquia no Brasil é:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.(BRASIL, 1994).

Com a aprovação da lei, estava aberta uma janela de oportunidade para o *franchising* nacional. Logo após esse acontecimento, Vergara e Cavalcanti (1995) e Carvalho e Leite (1996) estudaram o projeto de franquia dos Correios - que só foi possível dada a regulamentação da atividade no país. As franquias dos Correios foram um importante marco para que esse tipo de arranjo se popularizasse, visto que se espalharam pelo país (Dahab, 1996).

Figura 3: Crescimento no número de marcas de franqueados entre 2001-2017

Fonte: ABF, 2017.

Figura 4: Crescimento percentual do número de marcas 2002--2017

Fonte: ABF, 2017.

Dá em diante, o sistema de franquias foi aumentado a sua participação de maneira exponencial. Com o passar dos anos, a despeito de crises ou qualquer aspecto econômico do cenário brasileiro, o crescimento foi invejável até 2017, como pode ser constatado nas Figuras 3 e 4, que apresentam a evolução entre 2002 e 2017. A Figura 3 apresenta o crescimento em número de marcas e a Figura 4, em percentual do número de marcas em relação ao ano anterior.

Em 2017, o setor registrou um decréscimo no número de marcas em 3%, porém registrou um acréscimo de 8% da receita bruta e um aumento de 2% em de unidades passando a contar com 145.000 unidades (ABF, 2017).

3 A CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO DE FATORES QUE INFLUENCIAM O ENGAJAMENTO

A construção do modelo teórico de fatores que influenciam o engajamento teve como meta apresentar um panorama sobre a operação do sistema de franquias e agregar as possíveis incertezas que possam afetar o negócio:

- definição de engajamento em franquias;
- aspectos que afetaram a visão do candidato a franqueado *ex-ante* a sua entrada no sistema, onde se analisam os motivos de sua escolha pelo sistema e;
- fatores que impactam *ex-post* ao franqueado assinar o contrato com a franqueadora, fatores individuais, os problemas financeiros, os problemas que o ambiente pode trazer à franquia e o que ele espera da rede quando o negócio está funcionando.

Os fatores *ex-ante* e *ex-post* foram usados como base para a construção do instrumento de coleta que, posteriormente, conforme apresentado no capítulo Metodologia, serviu de base para a construção da teoria de não engajamento.

No final deste capítulo é apresentado um diagrama de influência, abrangendo os aspectos estudados. Esse diagrama é uma construção que abstrai os fatores que podem a qualquer momento influenciar no engajamento e são variáveis que podem ou não ser controladas pelos franqueadores.

3.1 Engajamento

A Teoria da Agência em franquias geralmente é usada para explicar o porquê de um empresário (franqueador) escolher um parceiro (franqueado) que não seja nem sócio e nem gerente.

Apenas encontrar um agente disposto a fazer parte do sistema não é suficiente. Aqui, se apresenta um grande desafio que reside numa tríade entre monitorar, crescer e ser rentável. No caso, se o custo de monitoramento é alto, então torna-se melhor a unidade própria (Lafontaine & Shaw, 2005). Esse é o ponto chave desta tese: o franqueado engajado tem um custo menor ou um melhor retorno, enquanto que os franqueados não engajados podem causar custos difíceis de mensurar.

Figura 5: Unidades franqueadas e os consumidores da rede

Fonte: Brickley (1999).

Esses custos relativos a franqueados não engajados afetam toda a rede. Por exemplo, qual a visão dos consumidores que frequentam unidades que não seguem o padrão da franqueadora?

Alguns consumidores frequentam apenas uma unidade, conforme a Figura 5; existem outros que frequentam mais que uma unidade ou mesmo frequentam sempre unidades diferentes (Brickley, 1999). Em seu estudo, Brickley mostra que os consumidores se movimentam entre as unidades da rede e que os franqueados não engajados trazem externalidades negativas quando afetam a padronização. O que os

clientes procuram é um tipo de serviço e produto e se cada franqueado resolver fazer em sua unidade algo sem consultar o franqueador, isso traria uma confusão aos olhos do consumidor e descaracterizaria a rede.

Líderes que possuem funcionários engajados conseguem melhores resultados e esses resultados são visíveis aos consumidores (Kim & Mauborgne, 2014). O engajamento é a vontade de investir-se plenamente, fisicamente, cognitivamente e emocionalmente em seu trabalho (Kahn, 1990). Quando um franqueado é engajado, ele está confiante no sistema, têm uma percepção de uma forte cultura de equipe e, possivelmente, confia no seu franqueador (Grace, Frazer, Weaven, & Dant, 2017).

O engajamento do franqueado é um aspecto importante dentro do sistema de franquia. Ele está diretamente ligado a como o franqueado vai se portar dentro da rede.

Figura 6: Engajamento do franqueado

Fonte: Aguiar & Consoni (2017); Hackel (2010); Rothbard, (2001)

Nesse contexto, o engajamento do franqueado refere-se ao nível de atenção aos detalhes e absorção dos preceitos da rede (Rothbard, 2001), que seriam o ponto central de toda a operação. A Figura 6 apresenta uma compilação acerca do engajamento em franqueados.

Sentir-se responsável com o sucesso da organização, apoiar a visão, prestar atenção e participar plenamente nos programas e atividades da organização, é desejável a qualquer franqueado. Quando os franqueados são engajados, é como se fossem parceiros da organização e não meros clientes da franqueadora (Hackel, 2010).

O engajamento dos franqueados em uma rede também é importante, pois um dos pontos primordiais é a manutenção da padronização das unidades: os consumidores precisam enxergar as unidades como sendo partes “iguais” da mesma estrutura (Aguiar, Fischer & Consoni, 2017), conforme apresentado na Figura 7. Somente agentes engajados executarão a estratégia que foi elaborada pela franqueadora da mesma maneira que foi concebida (Rich, LePine, & Crawford, 2010).

Figura 7: A composição das redes de franquia

Fonte: Aguiar, Fischer, Consoni (2017)

Quando o franqueado relega e não cumpre suas obrigações contratuais, como o resto da rede, ele causa uma assimetria. Detalhes desse engajamento ou não engajamento geralmente são visíveis na momento da consultoria de campo.

A consultoria de campo da franquia é a ponte entre o franqueador e o franqueado, ela consiste em visitas periódicas de um representante da franqueada em cada unidade. Essas visitas avaliam as unidades e apontam os problemas para os

franqueados (Cherto et al., 2006). Segundo Júnior, Añez & Machado (2012), existem dois tipos de visitas dos consultores:

- I. agendada antecipadamente, sendo que o franqueado sabe que será visitado e;
- II. realizada sem que o franqueado saiba, que é usada para se avaliar a postura dos vendedores (saber se um produto lançado está sendo divulgado, por exemplo), e os aspectos gerais do contrato.

As atribuições dos consultores da rede passam por avaliar, verificar e dar notas para as unidades.

O consultor tem a obrigação de constatar, seguindo como base o contrato, se os franqueados estão atuando segundo o modelo combinado com a franqueadora. Esse contrato rege direitos e obrigações dos franqueados. Porém, como já destacava Rubin (1978), se o contrato for muito extenso e trazendo muito mais deveres que direitos, pode ser difícil conquistar novos candidatos. Além disso, ele pode tornar o franqueado engessado e dependente do franqueador quando da tomada de decisões simples dentro da unidade.

Isso não significa que o franqueador não possa adequar cada vez mais seu contrato ou mesmo melhorar e aprimorar os manuais. A empresa franqueadora encontra outro impedimento em colocar muitas cláusulas no contrato: o custo do monitoramento, algo que pode inviabilizar o negócio. Por isso, muitas vezes, o franqueador diminui as cláusulas do contrato e concentra informações nos manuais, que devem ser seguidos a partir do início da operação. (Brickley & Dark, 1987; Hing, 1995; Michael, 2000; Rahatullah & Raeside, 2009).

3.2 Os dois momentos do franqueado na rede

O franqueado experimenta dois momentos distintos. O primeiro, desde sua escolha pelo sistema de franquia até a sua efetivação. O outro, a partir do momento que o negócio passa a operar.

Antes de operar como franqueador o candidato pode pesquisar o sistema e seu funcionamento, mas ele ainda não possui a vivência dentro do sistema. Estudos apontam vários motivos para a busca pelo sistema, como por exemplo falta de experiência e busca de recursos (Hing, 2005; Haroun & Griffiths, 2008). Além das aspirações do candidato, seu perfil deve ser compatível com os pré requisitos da franqueadora (Edens, Self, e Grider Jr., 1976). O tópico Escolha pelo Sistema de Franquias explora esse momento *ex-ante* da operação.

Após o contrato ser assinado, o candidato passa a ser franqueado. Nessa fase, ele experimenta um novo ciclo, que é influenciado por aspectos que exercem pressão na operação do negócio. Aqui, esses aspectos foram divididos em fatores: Ambientais, Individuais, de Rede e Financeiros. Cada um desses fatores *ex-post* do início da operação são explorados em tópicos a seguir.

3.2.1 Escolha pelo Sistema de Franquias (Franqueados)

Franqueados possuem um sentido dicotômico na definição de recurso no sistema de franquia. O primeiro diz respeito ao fato de buscarem recursos que não possuem, ou seja, o *know-how* que o franqueador possui, mais a marca para consolidar um negócio. O segundo é que eles possuem outros recursos que os franqueadores desejam, que podem ser financeiros e/ou gerenciais, e que são essenciais para o negócio.

Apesar de ser semelhante a um gerente, não podemos esquecer que ele é um empresário (Combs & Ketchen, 1999b; Harmon & Griffiths, 2008; Perryman & Combs, 2012), que vai colocar recursos financeiros e mão de obra própria para tocar o negócio.

Compilando os motivos apresentados na literatura para se buscar uma franquia quatro sobressaem: Marca Consolidada; Suporte operacional e administrativo; Custo de Capitação de Capital e; Busca de Recursos, recursos esses que as pequenas empresas tem dificuldade de gerenciar, como marketing por exemplo. Esses motivos são apresentados na Figura 8.

Ao decidir pela compra, o candidato a franqueado espera a obtenção de vantagens por intermédio de um negócio testado e comprovadamente bem-sucedido, uma marca conhecida e assistência contínua por parte do franqueador. Caso contrário, provavelmente empreenderia um negócio sozinho ou compraria um negócio independente e que já estivesse funcionando (Toledo & Proença, 2005).

Figura 8: Principais motivos para se buscar uma franquia

Fonte: Combs & Ketchen (1999b); Harmon & Griffiths (2008); Perryman & Combs (2012).

Fornecer uma parte do lucro não é suficiente para conquistar franqueados. Se assim fosse, existiria um mercado bem definido de pessoas aptas a serem franqueados, com demandas mais simples, e os franqueadores não necessitariam nada além de remunerar essas pessoas. No entanto, quem adquire uma franquia não quer só o resultado financeiro. Segundo Hing (2005) os franqueados, além do lucro, desejam apoio, um suporte inicial e um suporte contínuo. Os franqueadores, por sua vez, esperam que os candidatos a franqueados possuam alguma habilidade gerencial, capacidade financeira, capacidade empreendedora e comprometimento pessoal com o negócio (Sousa, Junqueira, & Las Casas, 2014).

A questão de quem vai ser um bom franqueado é um constante desafio para franqueadores (Kaufmann & Stanworth, 1995). Para Hing (2005), os candidatos a franqueados buscam apoio e suporte contínuo, sabendo que estão pagando por direitos mas também por deveres. Existem, porém, candidatos mal intencionados na sua essência (Klein & Saft, 1985) e, apesar de muitas vezes possuírem todos os atributos que os franqueados desejam, buscam o sistema de franquia apenas com o intuito de usarem a marca para atrair consumidores. O acontece é que ele não se engaja, e torna-se um *free-rider*, administrando a unidade sem seguir as demandas do

franqueador (Brickley & Dark, 1987; Brickley, 1999; Kidwell, Nygaard, & Silkoset, 2007; Klein & Saft, 1985; Rigoni, 2015).

3.2.2 Fatores Individuais

Franqueados se assemelham à intraempreendedores, ou seja, desenvolvem negócios rentáveis dentro de uma empresa existente (Pinchot, 1985) - logo algumas características e recursos individuais são esperados para que eles desempenhem bem essas funções.

Como aborda a Teoria da Escassez de Recursos (Oxenfeldt e Kelly, 1969), os franqueadores buscam franqueados para suprirem sua falta de recursos, não somente financeiros, e dessa forma aumentarem a velocidade de crescimento da rede e o domínio do mercado.

A partir de pesquisas voltadas à escolha de franqueados, é notório que franqueadores não se apoiam em informações internas mas em preceitos vigentes no ambiente de franquias (Clarkin & Swavely, 2006; Sousa et al., 2014). As empresas franqueadoras assumem, assim, um número limitado de princípios heurísticos atrelados ao mercado para realizarem uma tarefa complexa e importante que é a escolha dos parceiros da rede.

Fica claro, analisando os trabalhos sobre o tema, que a capacidade financeira do aspirante a franqueado é o mais forte fator de escolha por parte dos franqueados para a entrada na rede desde os primeiros trabalhos sobre o assunto. Outra constatação é que isso não significa que esses candidatos apresentem desempenho satisfatório, sendo os fatores pessoais mais importantes e atrelados a um desempenho superior, conforme mostra a Figura 9. Segundo os autores, esse fatores, identificados em uma série de estudos, são primordiais para que o franqueado consiga administrar e controlar sua unidade (Edens, Self, & Grider Jr., 1976; Forward & Fulop, 1993; Knight, 1986; Tatham & Douglas, 1972; Ramírez-Hurtado, Rondán-Cataluña, Guerrero-Casas, & Berbel-Pineda 2011).

Figura 9: Fatores pessoais que trariam aos franqueados desempenho superior

Fonte: Adaptado de Ramírez-Hurtado, Rondán-Cataluña, Guerrero-Casas, & Berbel-Pineda (2011).

Entende-se que a seleção adequada de franqueados pode ter excelentes resultados, enquanto más escolhas podem resultar em problemas contínuos para o sistema de franquias. Desta forma, o ideal na construção e manutenção de uma rede de alta qualidade é um método de seleção que se possa qualificar potenciais franqueados com base no seu provável desempenho futuro (Jambulingam & Nevin, 1999).

Um dos primeiros trabalhos a discutir esse assunto, em 1972, foi de Tatham e Douglas (1972). Os autores buscaram identificar aspectos relevantes que o franqueador deveria considerar ao escolher o franqueado, além de identificar os critérios para a seleção de perfil utilizado por ordem de importância.

Edens, Self, e Grider Jr. (1976) buscaram determinar as características de personalidade como sendo os aspectos mais importantes. O estudo de Forward e Fulop (1993) investigou quais seriam as característica necessárias que os aspirantes a franqueados deviam passar para ganhar a confiança aos franqueadores. Kasselman et al. (2002), em linha com estudos de Edens et al. (1976), também apontam que os franqueadores que sistematizam a escolha com base em desempenho, se atêm a

atributos da personalidade dos futuros franqueados por acreditarem que estes influenciam o sucesso dos mesmos quando em operação.

Dois estudos, Clarkin e Swavely (2006) e Sousa et al.(2014), usaram dados das empresas em relação a seleção de franqueados. Ambos investigaram o perfil dos franqueados divulgado pelos franqueadores na fase de prospecção de candidatos e nota-se alguns pontos de convergência. O bom relacionamento é tido como importante para o ingresso na rede. Com base nessas pesquisas, podemos supor que sendo o contrato de franquia orientado por resultados, indivíduos menos colaborativos e com uma visão própria do negócio não se adaptam aos sistemas de governança da franqueadora. Sendo assim, esses indivíduos seriam possíveis candidatos a não se engajarem.

3.2.3 Fatores da Rede

Alguns aspectos da relação em franquias são extremamente importantes, entre eles, as obrigações do franqueador. A legislação de franquias traz em seu texto sete obrigações básicas.

Segundo a LEI No 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994, que rege os contratos de franquias no Brasil, é obrigação do franqueador:

- a) supervisão de rede;
- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- d) treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) manuais de franquia;
- f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado.

Estabelecer e manter um bom relacionamento com os franqueados é um dos desafios centrais enfrentados pelos franqueadores. O ciclo de vida das franquias começa com a *Honeymoon* (Lua de mel) entre franqueador e franqueado e o relacionamento vai piorando (Blut et al., 2011) - ou seja, as fases de deslumbramento dão lugar a um ambiente rotineiro que precisa ser bem administrado entre as partes.

Toledo e Proença (2005) estudaram os fatores que tiveram influência no encerramento de contratos de unidades. Os pesquisadores, estudando ex-franqueados de diversas marcas, elencaram os fatores que influenciaram de alguma forma o fim da parceria como apresentado na Quadro 1.

<ul style="list-style-type: none"> • Processo de Seleção • Realização das Promessas • Contribuição das Conversas com os Franqueados da Rede • Contrato • Seleção / Aprovação de Ponto • Projeto Arquitetônico / Montagem da Loja • Contratação de Funcionários • Treinamento Inicial • Manuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento Inauguração • Marketing Inicial da Franquia • Compras Centralizadas • Supervisão de Loja • Propaganda Centralizada • Auxílio Técnico / Gerencial • Monitoramento de Desempenho • Desenvolvimento de Novos Produtos • Treinamento Contínuo • Comunicação com o Franqueador
---	---

Quadro 1: Fatores de influência no encerramento de contratos

Fonte: Toledo & Proença (2005)

No estudo de Toledo e Proença (2005), os autores apontam que alguns desses aspectos, apresentados no Quadro 1, sequer eram prestados pelas marcas, mesmo sendo previstos em contrato.

A falta de apoio ao franqueado também é apontada por Machado e Espinha (2010) como um dos principais motivos de mortalidade de franquias brasileiras, porque os franqueados não possuíam capacidade e experiência gerencial prévia e a falta de apoio agravou a situação. O encerramento de contrato é a última instância de um acordo de franquia, porém, como visto em Blut et al. (2011) ele é possível em casos onde não há mais condição de se continuar a parceria.

Dessa forma, quando as obrigações do franqueador: Seleção, Treinamento, Monitoramento, Relacionamento, Manuais, etc. não condizem com o padrão esperado em contrato pelos franqueados eles se desestimulam. (Costa, Mueller, & Mondo, 2011; Lopes et al., 2013; Machado & Espinha, 2010; Rau, 1992; Sauerbronn, Sauerbronn, & Hasenclever, 2011; G. C. De Souza & Lourenzani, 2011).

Conforme visto em Toledo e Proença (2005), os fatores de rede tiveram influência no encerramento de contratos de algumas unidades. Dessa forma, a identificação de que o padrão esperado não está sendo executado pelo franqueador pode causar uma ruptura na confiança entre as partes e, conseqüentemente, levar ao fim do contrato de franquia. Na visão do pesquisador, o último estágio e talvez uma solução para muitos franqueados não engajados deixarem a rede.

3.2.4 Fatores de Ambiente

A estratégia da rede e as mudanças no ambiente afetam e influenciam a operação (Brandt, 2007). Assim, o local em que a unidade está pode impactar o sucesso do negócio. A localização do ponto de venda é um dos fatores que podem trazer uma vantagem competitiva para as unidades - sua escolha geralmente passa por critérios definidos pela franqueadora sendo indicado pela mesma ou sugerido.

Quando um candidato a franqueado busca uma marca, esse local pode ser acordado de duas maneiras. Na primeira, o franqueado se candidata a operar uma unidade próximo de onde reside ou trabalha: dessa forma o franqueado tem como recurso pessoal o conhecimento local. A segunda maneira é se candidatar a uma vaga onde a franqueadora acredita haver mercado para seu produto ou serviço. Ambas as maneiras trazem ambientes mutáveis, que podem ser impactados por diversos fatores durante a operação (Horton, 1968; Reimers & Clulow, 2004; Siqueira, Telles, Rocca, & Gaspar, 2015).

Condição ambiental se refere a um local que suporte o crescimento das organizações ou a sua manutenção (Ward, Duray, Leong, & Sum, 1995). Esse é o pressuposto da Teoria Ambiental. Segundo os autores, os fatores que influenciam o ambiente são:

- **Custo de Operar:** Relativas ao aumento do custo de insumos; ou seja, trabalho, matérias-primas, transporte, telecomunicações, serviços públicos, aluguel, cuidados de saúde, etc.
- **Disponibilidade de Trabalho:** refere-se a preocupações sobre o potencial escassez de técnicos, de escritório, trabalhadores qualificados e de produção.
- **Hostilidade de Mercado:** Mudanças no mercado, tais como aumento da concorrência e diminuição da procura nos mercados locais. Também padrões de qualidade mais exigentes impostas pelo mercado.
- **Dinamismo:** velocidade em que produtos e serviços se tornam obsoletos; inovação local ; alteração na preferência dos clientes.

A Teoria Ambiental explica algumas dimensões que podem ser complementadas pela Teoria Institucional, que aborda o relacionamento com as instituições, como processos de regulação por exemplo.

Na Teoria Institucional, o ambiente obriga as organizações a acomodarem-se nas normas coletivas (Oliver, 1988). Segundo o trabalho de (Grewal & Dharwadkar, 2002), as normas coletivas que podem influenciar os negócios são:

- Processos de Regulação: As interações de regulamentação com as instituições que existem para assegurar a estabilidade, a ordem e a continuidade da sociedade e bem-estar social.
- Processos de Validação: Os processos que representam a interação com instituições normativas e dão origem a padrões de comportamentos socialmente aceitáveis.
- Processos de Habituação: Invisível, é a base de processos que dão origem a cognição, ou seja, o padrão foi entendido e é aceito como um habitual pelo ambiente.

Figura 10: Fatores de influência do ambiente

Fonte: Adaptado de Ward, Duray, Leong, & Sum (1995) e Grewal e Dharwadkar (2002).

A junção entre as teorias apresenta o ambiente mostrado na Figura 10. Esse esquema indica os desafios que a unidade enfrenta no seu ciclo de vida, com maior ou menor influência nos resultados do negócio e na sua dificuldade de operar.

O ambiente pode afetar negócios de diversas naturezas, não apenas franquias (Cêra & Filho, 2003; Lastres & Cassiolato, 2003; Paulino, 2010). Partindo dessa premissa, o ambiente onde a unidade está instalada pode conter ameaças que não são possíveis de controlar por ambas as partes; franqueados e franqueadores; como concorrência exacerbada (Conti, Murdocco, Ferreira Jr, & Santos, 2014; Salar & Salar, 2014; Souza & Teixeira, 2013).

3.2.5 Fatores Financeiros

Negócios necessitam gerar receitas que possibilitem sua sobrevivência durante seu ciclo de vida. As unidades de franquia são, antes de tudo, um negócio, firmado entre franqueador e franqueado com intuito de gerar resultados para ambas as partes.

Seu lucro é o valor remanescente após a realização de todas as entradas e saídas de dinheiro. As entradas são provenientes de pagamentos das vendas de produtos ou serviços e as saídas, das diversas obrigações da empresa, entre elas impostos, funcionários, aluguéis, além dos pagamentos devidos a franqueadora, como a taxa de franquia, taxa de royalties e taxa de marketing (Ribeiro, Galhardo, Marchi, Imperatore, & Júnior, 2015).

Conforme apresentado na seção 3.2.1, os franqueados ingressarem no sistema porque buscam uma marca consolidada, suporte, recursos e captar capital a um custo mais baixo, a escolha apoia-se na crença de que, no futuro, a unidade trará um retorno financeiro mais rápido e satisfatório ou no mínimo, compatível com seus pares fora do sistema de franquia (Cohen & Silva, 2000).

No decorrer do contrato, o franqueador é remunerado a partir de taxas. A taxa inicial de franquia, por exemplo, é um investimento específico do franqueado no início do contrato para adquirir o direito de começar a operar. Esta taxa geralmente inclui um treinamento inicial, assistência na busca do local e design dos estabelecimentos (Rodríguez, Caballer, & Guadalajara, 2011).

Durante a operação regular, há outras obrigações que variam de franqueadora a franqueadora, mas que geralmente incluem taxa de marketing/publicidade e royalties. O retorno desse investimento é atribuído ao franqueado e está diretamente ligado ao seu esforço e ao seu engajamento, tanto na operação do negócio quanto na promoção da marca (Sen, 1993).

As taxas cobradas podem, em algum momento, serem encaradas pelo franqueado como uma ameaça ao seu resultado e tomadas como oportunismo por parte do franqueador. O franqueado pode se sentir enganado e explorado caso não veja retorno nessa transação.

O franqueador não pode dimensionar as taxas de forma errada, pois esse fator pode inviabilizar o funcionamento da rede (Toledo & Proença, 2005). Além disso, quando o franqueador utiliza o valor da taxa como um meio de angariar franqueados, cobrando valores abaixo do mercado, este pode atrair candidatos que estejam apenas interessados em aprender como operar e abandonem o negócio em seguida (Perryman & Combs, 2012).

Segundo Frazer (2001), as taxas cobradas pelas franquias possuem um efeito negativo para os franqueados em algum momento do ciclo de vida da franquia, e além disso, desde que o franqueado tenha adquirido o conhecimento necessário para a gestão do negócio, é mais difícil para o franqueador justificar algumas taxas em curso (Blut et al., 2011).

Além dos custos de franquia existem também os custos fixos e os custos variáveis para a operação do negócio (Lima, Luna, & Sousa, 2012). Apesar desses custos incidirem nos negócios, independentemente deles serem franquia ou não, o que se apresenta aqui são algumas particularidades do sistema. Por exemplo, em empresas que não estão associadas a nenhuma marca o proprietário pode escolher o local onde operar segundo seus próprios critérios. Já no sistema de franquia quem aceita ou não o local é a franqueadora, levando em conta fatores estratégicos. Essa diferença pode impactar de maneira diferente o custo de operação do negócio, no caso, o valor do aluguel, e por consequência, sua rentabilidade.

Assim, conforme apresentado na Figura 11, o franqueado para obter Rentabilidade sofre influências de Custos Fixos, Custos Variáveis e Taxas do Franqueador.

Figura 11: Fatores financeiros

Fonte: Ribeiro et al. (2015); Lima et al. (2012); Cohen e Silva (2000).

A Figura 11 apresenta elementos que impactam o fator financeiro. As taxas do franqueador são exclusividade do sistema de franquia, já os custos variáveis e fixos, conforme mencionado, apesar de não serem exclusividade do sistema, acabam sendo impactados de maneira diferente por ele.

Alguns estudos afirmam ainda que, quando os franqueados possuem outras fontes de renda, eles podem dividir seus recursos, tempo e dinheiro, nessas outras fontes. Esses indivíduos são geralmente classificados como *underinvests* (Botti, Briec, & Cliquet, 2009; Brickley, 1999; Chiou & Droge, 2015; Falbe & Welsh, 1998; Kacker, Dant, Emerson, & Coughlan, 2015; Michael, 2000). Partindo desse princípio, um franqueado que possui outros negócios prejudica a unidade.

3.3 Modelo Teórico de Fatores Influentes no Engajamento

Após a revisão da literatura foi elaborado um modelo de engajamento para estudo dos fatores de influência no engajamento, embasado por teorias de franquias e de negócios. O modelo foi elaborado seguindo os preceitos dos diagramas de influência, contendo a identificação das incertezas associadas com o problema de pesquisa e a definição de engajamento em franquias, de modo a representar o sistema. Os fatores influentes de engajamento do franqueado seriam partes de um sistema, ou seja, um conjunto de elementos inter-relacionados com um objetivo comum (Von Bertalanffy, 1975).

A Figura 12 apresenta o diagrama de influência com os fatores associados divididos em momentos temporais e também as definições de engajamento em franquias. Em linha com a corrente prescritiva, Hammond et al., (1999), McNamee e Celona (2008), o objetivo é o de esclarecer e, se possível, simplificar, ainda que de forma superficial, as incertezas e complexidades envolvidas neste tipo de problema, oferecendo uma ferramenta de apoio aos tomadores deste tipo de decisão. Figuras ovais representam incertezas, e octógonos com linha dupla são os indicadores para medir a decisão.

O franqueado passa por dois momentos distintos em relação a suas condições temporais, como podemos constatar na Figura 12: uma no momento de escolher pelo sistema de franquias, *ex-ante* (M1) e outra, a partir do momento que iniciou a operação da unidade, *ex-post* (M2).

No *ex-ante*:

- Escolha pelo sistema de franquias (E): Composta por quatro motivos, **Busca de Recursos (E₁)**, entendendo que talvez o franqueador possa oferecer recursos que faltam ao candidato para a operação do negócio; **Marca Consolidada (E₂)**, o candidato à franquia procurava operar respaldado por uma marca conhecida, possivelmente melhor que com uma nova; **Custo de Captação de Capital (E₃)**, considerando que o acesso a financiamentos sejam facilitados e; **Suporte operacional e administrativo (E₄)**, julgando que o franqueador pode oferecer acompanhamento e suporte, algo não existente quando se empreende de maneira autônoma.

Figura 12: Modelo Teórico de Fatores Influentes no Engajamento

Fonte: o autor

No *ex-post*:

- **Fatores de Ambiente (A)**: Composto por sete variáveis, **Custos Locais (A₁)**, o quanto o custo do local onde está estabelecida a unidade influi no negócio; **Mão de Obra (A₂)**, a falta de mão de obra pode impactar negativamente a operação e, até mesmo, o custo operacional; **Hostilidade de Mercado (A₃)**, o quanto a concorrência dentro do mercado da unidade é competitiva; **Dinamismo (A₄)**, os consumidores locais são afeitos ou não a inovações e novidades, abandonando ou não empresas já consolidadas; **Processos de Validação (A₅)**, como os consumidores aceitam o negócio; **Processos de Regulação (A₆)**, as interações com instituições governamentais; **Processos de Habituação (A₇)**, como os consumidores aprendem e se habitua a respeito do negócio.

- **Fatores Individuais (I)**: Composto por cinco características, **Capacidade de Administrar (I₁)**, o franqueado se sente seguro gerindo o negócio; **Capacidade de Relacionamento (I₂)**, a capacidade do franqueado em se relacionar em diversas situações, seja com fornecedores, funcionários ou com a própria franqueadora; **Empreendedor (I₃)**, ser proativo em solucionar problemas da unidade e propor soluções para a franqueadora; **Perseverança (I₄)**, entender que os negócios possuem tempo de maturação para alcançar sucesso; **Lealdade ao Franqueador (I₅)**, o franqueado confia e acredita na franqueadora.

- **Fatores de Rede (R)**: Composto por dez obrigações da franqueadora, **Processo de Seleção (R₁)**, escolher bem os outros franqueados da rede; **Seleção do Ponto (R₂)**, o franqueador busca a excelência para a localização das unidades; **Montagem da Loja (R₃)**, a franqueadora acompanha a montagem da unidades, garantindo que a rede seja homogênea; **Acompanhar a Inauguração (R₄)**, a franqueadora acompanha as atividades desde o início, coibindo vícios e ajudando na formatação; **Marketing (R₅)**, a franqueadora supre as necessidades de marketing, tanto no macro quanto no micro ambiente; **Compras (R₆)**, as compras que podem impactar na

operação têm a supervisão da franqueada; **Supervisão e Monitoramento (R7)**, as unidades recebem visitas regulares, para que sejam supervisionadas tanto as instalações físicas quanto os funcionários envolvidos; a unidade é monitorada com o intuito de evitar possíveis problemas em unidades deficitárias, que venham a causar prejuízo à rede; **Novos Produtos (R8)**, a velocidade com que a franqueadora lança novidades no mercado em que atua, sabendo que cada mercado possui diferentes demandas; **Treinamento (R9)**, o franqueador oferece treinamento contínuo aos franqueados e aos funcionários da unidade, de forma a manter o padrão dentro de toda a rede; **Comunicação (R10)**, o franqueador mantém canais abertos e boa comunicação com toda a rede, evitando problemas devido à falta de diálogo e acompanhamento.

- **Fatores Financeiros (F)**: como os fatores ambientais, também composto por quatro variáveis no total, **Custos Fixos (F1)**, incidentes dentro ou fora dos sistema de franquias, porém com nuances diferentes devido à padronização; **Custos Variáveis (F2)**, assim como os custos fixos, pode haver mudança nos gastos, dependendo da franquia que o franqueado opera; **Rentabilidade (F3)**, a franquia em questão oferece retorno esperado pelo investimento; **Taxas do Franqueador (F4)**, as taxas cobradas pela franqueadora para a manutenção da parceria, marca e royalties e seu impacto no negócio.

O último componente são os indicadores de engajamento do franqueado (**EF**), ele apresenta as principais definições do que é um franqueado engajado na tese:

- **Engajamento do Franqueado (EF)**: **Participar plenamente nos programas e atividades (EF1)**, os franqueadores realizam treinamentos, pesquisas e outras atividades às quais os franqueados devem participar. Essas atividades possuem o intuito de melhorar a gestão e a participação do franqueado na rede; **Manter o padrão das unidades (EF2)**, responsabilidade quanto à não descaracterização em nenhum sentido da unidade franqueada; **Apoiar a visão do franqueador (EF3)**, não criticar as decisões do franqueador; não significa que o franqueado não possui o direito de discordar, porém as discussões

devem ser mantidas internamente na rede; **Sentimento de responsabilidade pelo sucesso (EF4)** o franqueado engajado entende que seu sucesso é o sucesso da rede.

4 METODOLOGIA: A CONSTRUÇÃO DA TEORIA BASEADA EM CASOS

Como afirmaram Fontenelle e Hoeltgebaum, (2006) apesar das franquias possuírem um modelo de gestão e de produto já comprovado, isto não significa que todo franqueado alcance o sucesso seguindo o manual fornecido pelo franqueador.

Os agentes podem ter características diferentes que influenciam sua relação e performance com o negócio, como por exemplo, a experiência pessoal, formação, idade, possuir outras franquias, possuir outros negócios, etc. Apesar de sites de franquadoras informarem que os franqueadores devem ser empreendedores, existem dúvidas quanto a isso (Falbe, Dandridge, & Kumar, 1998), porque a autonomia é relativa, dado que em sistemas de franquias, a obrigação contratual permite que o franqueador exerça apenas parte de sua capacidade empreendedora (Bitti et al., 2013; Lafontaine, 1992; Las Casas & Garcia, 2007; Rubin, 1978).

Sendo assim, os franqueados podem a qualquer tempo se desestimularem e, até mesmo, relegarem a administração de sua unidade. O que ainda não está muito claro na literatura é como isso acontece, apesar de ser claro que isso pode acarretar um prejuízo à toda a rede (Brickley, 1999).

Afim de entender como isso se dá é que foi elaborada a metodologia da tese. Apoiada em casos de três franquadoras e vinte e quatro franqueados o estudo utiliza os preceitos da *Theory Building from Cases* (Eisenhardt, 1989b; Eisenhardt & Graebner, 2007).

A seguir, é apresentado o fluxo metodológico da tese, seguido do detalhamento de cada etapa.

4.1 Fluxo metodológico da pesquisa

O fluxo metodológico da tese na Figura 13 apresenta graficamente como se procedeu o estudo.

Figura 13: Fluxo metodológico da pesquisa

Fonte: o Autor

4.2 Operacionalizando a pesquisa

A revisão da literatura possibilitou ampliar o conhecimento dos fenômenos relacionados aos desafios que os franqueados enfrentam durante sua operação que resultou em um modelo teórico de fatores de engajamento, apresentado no capítulo 3. Durante a elaboração do modelo compreendeu-se que há teorias que explicam os desafios que os franqueados enfrentam de forma dispersa. Há uma lacuna não evidenciando de maneira clara as causas que levam os franqueados a não se engajarem. Apesar de haver estudos que apontam possíveis causas de rompimento eles encontram-se fragmentados, não apresentando um *framework* do assunto.

O objetivo foi adicionar e discutir teoria a partir de um modelo que emergiu sobre os fatores que poderiam causar problemas de engajamento em franqueados. A elaboração é apresentada na seção A CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO DE FATORES DE INFLUÊNCIA NO ENGAJAMENTO.

As premissas, com base em outros estudos ou conhecimento prévio do pesquisador, ajudaram e permitiram a inferência, ou seja, a partir de uma base de conhecimento foram reconstruídas representações, de forma a permitir ir além do material coletado, produzindo conhecimento (Bauer, 2002; Richardson, 1999).

Para Minayo, (2011) as premissas da literatura devem:

- Serem capazes de lançar luz sobre questões reais;
- Serem claras e inteligíveis;
- Apresentarem com precisão as relações abstratas entre elementos, fatos e processos que buscam explicar ou interpretar.

As premissas, estudadas na revisão da literatura, com base na teoria de franquias e negócios, serviram para auxiliar a elaboração do roteiro das entrevistas, elaboração do modelo proposto e para dar suporte às análises dos dados obtidos na coleta. Sua origem advém de preceitos encontrados tanto na literatura científica quanto na literatura gerencial sobre franchising.

O intuito aqui foi aplicar então a Teoria Baseada em Casos (Eisenhardt, 1989b;

Eisenhardt & Graebner, 2007) e, dessa forma, usar os dados de franqueados engajados e não engajados para a construção de um **MODELO DE NÃO ENGAJAMENTO DE FRANQUEADOS**.

A descoberta é o objetivo da ciência desde o seu início e desconstruir indutivamente uma teoria assentada nos casos, através da análise qualitativa, agregada ou relacionada a outras teorias pode acrescentar e trazer novos conhecimentos à área do fenômeno (Cassiani, Caliri, & Pelá, 1996).

A teoria baseada em casos, embasada em dados da realidade das empresas e franqueados, foi usada para adicionar conceitos às teorias existentes em aspectos que ainda não foram explorados profundamente no campo teórico, sugerindo teorias testáveis em estudos futuros (Eisenhardt & Graebner, 2007). O investigador, nesse método, procura processos que estão acontecendo na cena social, sugerindo hipóteses que, unidas umas às outras, podem explicar o fenômeno, combinando abordagens indutivas e dedutivas (Cassiani et al., 1996).

O objetivo é identificar, desenvolver e relacionar conceitos. A operacionalização foi sistematizada sendo orientada recolhendo dados de campo e utilizando uma estrutura hierárquica de categorias (Corbin & Strauss, 1990). Para obter-se uma melhor comparação, como em Danneels (2002), as empresas estão em diferentes estágios de idade, tamanho e diversificação. Os franqueados estudados estão em lados opostos em relação ao seu engajamento, na visão dos seus franqueadores, corroborando com a visão de Danneels (2002) de comparar empresas ligadas, mas que apresentam em sua essência diferenças passíveis de comparação para a extração de inferências. Sendo assim, esta pesquisa configura-se como qualitativa exploratória e empírica.

Em estudos qualitativos, segundo Richardson *et al.* (1999), há a tentativa de compreensão detalhada dos significados apresentados pelos entrevistados. Para os autores, esses estudos se aproximam mais da realidade do que estudos quantitativos e podem ter uma profundidade maior e mais detalhada, como apontado por Patton (1990). Métodos qualitativos estão voltados a auxiliar a compreender contextos sociais, culturais e institucionais (Pozzebon & Freitas, 1998).

Os estudos exploratórios tem a função de aumentar o conhecimento e são usados para ajudar o pesquisador a entender problemas para os quais ainda não foram desenvolvidas teorias específicas (Minayo, 2011; Selltitz, 1974). O tipo de pesquisa, respectivamente qualitativo e baseadas nos dados coletados junto as empresas e franqueados, foi escolhido devido à natureza da pergunta e tendo em vista que a área escolhida possui conhecimento escasso: engajamento de franqueados.

Foram coletados dados com franqueadores, franqueados e consultores de campo. Para as coletas foram utilizados roteiros, com base na fundamentação teórica, para entrevistas em profundidade, no total a tese contou com 37 entrevistas:

- Vinte e quatro entrevistas foram realizadas por telefone com franqueados;
- Três com diretores de franquias;
- Oito com consultores de franquias e;
- Dois testes de instrumento com franqueados que não fizeram parte dos resultados da pesquisa.

As entrevistas, elaboradas a partir do contato telefônico, foram transcritas usando a lógica de combinação de padrão e os dados coletados foram comparados a um padrão previsto teoricamente (Godoy, 2006), com o auxílio do programa MAXQDA12. A revisão da literatura serviu para a triangulação de dados e foi usada como padrão previsto teoricamente (Godoy, 2006). As perguntas do roteiro de entrevista encontram-se no apêndice 1.

A análise de conteúdo é um método empírico que depende diretamente do que foi comunicado e nessa tese utilizou-se o código linguístico proposto por Bardin (2011). Nesse código linguístico são utilizados diferentes domínios dependendo do número de pessoas implicadas na comunicação e do código suporte, se escrito ou falado. No caso da tese foi utilizado um grupo restrito, código oral, entrevistas e conversas.

Podemos optar por diferentes unidades de registro, ou seja, elementos da decomposição da mensagem obtida na coleta (Minayo, 2011). No estudo, a unidade de registro se refere a temas específicos, com base na literatura, premissas definidas com base na pesquisa da bibliografia e experiência do pesquisador.

Diferente dos protocolos de coleta os procedimentos de análise não ocorrem de maneira sequencial (Bardin, 2009; Minayo, 2011), porém costumam conter: (a) decompor o material em partes; (b) decompor o material em categorias; (c) fazer inferência dos resultados; (d) interpretar os resultados comparando com a teoria adotada.

4.3 Protocolo da pesquisa

A pesquisa é empírica e desenvolvida por meio do protocolo descrito a seguir, o que permite a reprodução do estudo. A sua operacionalização se deu em quatro fases: I. Roteiro de pesquisa/Teste e Refinamento; II. Coleta/preparação; III. Análise; IV. Resultados.

4.3.1 Roteiro de pesquisa/Teste e Refinamento

Após a construção do MODELO TEÓRICO DE FATORES DE INFLUÊNCIA NO ENGAJAMENTO, apresentado no capítulo 4, estar definida, o pesquisador elaborou um roteiro a ser utilizado para ajudar na coleta e servir de guia no momento da entrevista.

Antes de partir para a entrevista, com a amostra a ser definida pelos franqueadores, o pesquisador realizou dois testes/treinos com o roteiro que serviria de base para a coleta dos dados. Os testes foram realizados para a averiguação de falta ou excesso de perguntas e treino para que o pesquisador se familiarizasse com o roteiro.

Foram realizadas duas entrevistas, a primeira com uma multifranqueada (restaurantes e lojas de roupas), com mais de vinte anos de experiência em franquias

e uma segunda, com um recém franqueado do setor de serviços (venda de anúncios publicitários).

A escolha desses respondentes se deu por dois fatores: conveniência e por ambos estarem em situações distintas e conhecidas pelo pesquisador. O primeiro franqueado acredita que seus franqueadores são extremamente competentes - a franqueada acredita que seu sucesso veio deles e, além de ser uma entusiasta do modelo participa de todas as convenções e treinamentos que seus franqueadores realizam. O segundo franqueado, apesar do pouco tempo, encontra-se em uma batalha judicial com seu franqueador no segundo ano de franquia, tentando o distrato do contrato que tem com a marca. Para ele, a franquia foi um grande erro e em suas palavras “o franqueador é aproveitador”.

Após o primeiro teste (multifranqueada), algumas perguntas tiveram os termos trocados e foram deslocadas de seu local original, de maneira a facilitar o correr da entrevista. O segundo teste mostrou que o roteiro estava mais adequado e fácil de ser respondido.

Ambos os testes mostraram que observar as reações dos respondentes traria excelentes observações para a conclusão da tese. Assim, o pesquisador entendeu que apenas ater-se a respostas das perguntas traria uma perda da análise final, para tanto todas as observações e reações possíveis foram transformadas em notas de campo e incorporadas aos roteiros dos respondentes.

Notas de campo são registros de observação, previamente planejadas a partir de um delimitação clara, de modo a não desviar a proposta inicial da pesquisa. O conteúdo das observações deve conter uma parte descritiva, que é elaborada em campo e uma reflexiva que emerge da análise posterior. Alguns autores (Bogdan et al., 1994; Lüdke & André, 1986) elencam sugestões sobre o que deve ser incluído nas notas de campo. Com base nesses estudos, foi observado o modo de falar e agir. Foram anotados o ponto de vista do pesquisador sobre o comportamentos das pessoas e conversas pertinentes ao estudo com os participantes durante o estudo.

Com base em Lüdke e André (1986), as notas foram feitas no momento da entrevista, pois o pesquisador estava no telefone - o que possibilitou não revelar ao entrevistado o que anotava.

4.3.2 Coleta/Preparação

A segunda fase teve quatro etapas, responsáveis pela coleta/preparação de material a ser analisado.

4.3.2.1 Primeira Etapa

Na primeira etapa, os principais gestores das franquias estudadas (Sócios/Diretores) foram provocados a identificarem os cinco franqueados mais engajados e os cinco franqueados menos engajados da rede¹.

Para que os gestores identificassem esses indivíduos, o pesquisador expôs as definições de engajamento e engajamento em franqueados provenientes da revisão de literatura que estão no modelo de fatores influentes. O engajamento em si é a vontade de investir-se plenamente, fisicamente, cognitivamente e emocionalmente em seu trabalho. Seriam assim franqueados colaborativos e atentos às demandas dos franqueadores (Bitti et al., 2013; Falbe, Dandridge, & Kumar, 1998; Lafontaine, 1992; Las Casas & Garcia, 2007; Rubin, 1978).

Do contato até a obtenção dos dados dos franqueados foram trinta dias. Após receber a lista dos franqueados, o pesquisador entrou em contato novamente e reiterou se os franqueadores haviam usado a definição prévia do pesquisador. As três franquias não possuíam uma sistematização ou metodologia para esse tipo de classificação.

¹ Também foi analisado se existiam franqueados que se desligaram da rede recentemente, e após análise um se enquadrou nos requisitos do estudo.

Os gestores elencaram de maneira muito similar seu entendimento e seus principais anseios nesse sentido. Para eles, o engajamento em um franqueado significava:

1. Manter o padrão da franquia conforme os preceitos pré-estabelecidos pelo franqueador;
2. Ser aberto a sugestões de melhora em sua unidade;
3. Ter uma boa comunicação com a franqueadora e;
4. Não questionar de forma acintosa possíveis mudanças nos procedimentos e produtos da rede.

Foi pedido, então, que os gestores se reunissem com suas equipes para discutirem se realmente os escolhidos reuniam todos os requisitos para serem engajados ou não. Essa verificação buscou eliminar quaisquer vieses de cunho pessoal dos gestores e aumentar a certeza de que os indivíduos escolhidos eram vistos assim por toda a estrutura administrativa.

O resultado final, com algumas mudanças, foi entregue ao pesquisador que passou à segunda fase.

4.3.2.2 Segunda Etapa

Os consultores de campo, colaboradores da franquia que fazem a ponte entre franqueado e franqueador, foram contatados para opinar em relação aos franqueados escolhidos pela franqueadora. Os consultores confirmaram que as redes realmente não possuem uma sistematização para avaliar os franqueados a não ser a financeira. Após a exposição do que seria um franqueado engajado e um não engajado, foram apresentados os pré-escolhidos pelos gestores da rede. Essa averiguação foi utilizada para que, novamente, qualquer viés por parte da diretoria das empresas em relação a qualquer franqueado, engajado ou não, fosse eliminada.

Os consultores confirmaram que se tratavam de seus franqueados mais prestativos e colaborativos e, por outro lado, de seus franqueados mais problemáticos.

No total oito consultores que atendiam os trinta franqueados iniciais da amostra, foram contatados. Conforme é possível atestar no sub item Configuração da Amostra desses trinta franqueados iniciais, vinte e quatro foram entrevistados.

4.3.2.3 Terceira Etapa

Essa foi a etapa referente as entrevistas. O pesquisador entrevistou todos os respondentes por telefone, entre fevereiro de 2017 e setembro de 2017.

Os franqueados foram entrevistados em duas partes:

- A primeira parte da entrevista buscou a espontaneidade dos entrevistados, ou seja, nesse momento foram convidados a falar sem interferência o que sentem a respeito da franquía, e porque entraram no sistema. Essa estratégia é utilizada em entrevistas nas quais se dá ênfase a conteúdos não previstos pelos pesquisadores. O desafio aqui foi utilizar uma técnica que mitigue o viés aplicado pelo pesquisador (Eisenhardt & Graebner, 2007).
- Na segunda parte, o pesquisador utilizou-se de perguntas direcionadas que seguiam um roteiro que se caracteriza por questões com foco mais estreito com base na literatura e no modelo de influência, buscando cinco aspectos:

Motivos de optarem pelo *franchising*:

Busca de recursos; Marca consolidada; Custo de captação de capital; Suporte operacional e administrativo.

Fatores Individuais:

Capacidade de administrar; Capacidade de relacionamento; Ser empreendedor; Perseverança; Lealdade ao Franqueador.

Fatores da Rede:

Processo de Seleção; Seleção / Aprovação de Ponto; Projeto Arquitetônico / Montagem da Loja; Manuais; Acompanhamento Inauguração; Marketing; Compras Centralizadas; Supervisão e Monitoramento de Desempenho; Desenvolvimento de Novos Produtos; Treinamento Contínuo; Comunicação com o Franqueador.

Fatores de Ambiente:

Concorrência; Aceitação; Formalização; Legislação Local; Velocidade de mudança; Mão-de-obra.

Fatores Financeiros:

Custos fixos; Custo de variáveis; Rentabilidade; Taxas do Franqueador.

O pesquisador omitia que o principal foco era o engajamento dos franqueados, porém, informava que se tratava de uma pesquisa para uma tese de doutorado. Uma grande parte dos franqueados pediu as credenciais do pesquisador antes de responder às questões e, somente depois de checadas as informações, responderam às perguntas. Todos os entrevistados pediram para não serem identificados, visto que todos, em algum momento, com maior ou menor intensidade, criticaram as operações as quais estão ligados por contrato.

Foram entrevistados quatro franqueados engajados e quatro não engajados de cada rede, conforme disponibilidade e interesse em participar, totalizando vinte e quatro entrevistas.

4.3.2.4 Quarta Etapa

As entrevistas gravadas foram transcritas, para possibilitar a análise.

4.4 Análise

A análise de conteúdo das entrevistas foram realizadas seguindo os procedimentos de Bardin (2008), em três etapas cronológicas:

1. pré-análise;
2. exploração do material;
3. tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Primeiramente, o material foi pré analisado, ou seja, o pesquisador releu todas as entrevistas de forma a melhorar o entendimento do todo, antes da análise em software.

Em seguida, as entrevistas foram exportadas para o software MAXQDA12, que é usado para o procedimento de análise e comparação de dados, além de auxiliar na identificação de padrões.

Após essa etapa, partiu-se para o tratamento, procedimento necessário para confrontar com estudos que emergem da literatura e/ou para que teorias emergissem no momento da análise do material coletado, conforme Predebon et al. (2011).

Os procedimentos detalhados de cada etapa encontram-se explicados a seguir.

4.4.1 Pré-Análise do Conteúdo

A pré-análise foi a fase de organização; o objetivo foi tornar operacionais as ideias e organizá-las. Nesta fase, se deu a separação dos dados de cada franquia e foi possível o início da organização dos dados. Com esse procedimento foi possível estabelecer as primeiras premissas, pontos positivos e negativos em relação aos fatores de rede, individuais, de ambiente e financeiros, e como seria possível responder dúvidas que emergiram nas lacunas da literatura, além de juntar ao material de cada entrevista e observações captadas no momento da coleta.

4.4.2 Exploração do Material

A segunda fase buscou a definição das categorias nos documentos, a codificação do material. A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e reagrupamento, segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são classes, reunidas em um grupo de elementos (unidades de registro) sob um título, e seu agrupamento é realizado em função das características comuns dos elementos (Bardin, 2009).

Nessa etapa, durante seis meses, o pesquisador leu de forma atenta cada entrevista e suas anotações pessoais de todo o material coletado e pré-analisado e separado e codificou cada um deles dentro do programa MAXQDA 12.

Nesse momento, emergiram “Códigos”. No caso específico deste trabalho os códigos são: divisões que permitem reunir materiais relacionados em um único lugar para auxiliar na procura por padrões, ideias ou proposições teóricas. Dessa exploração, surgiram os respectivos códigos expostos no Quadro 2.

Nome	Frequência
Pontos Negativos	161
Pontos Positivos	124
Sentimentos	25
Motivo da Franquia	24
Processo de Seleção	24
Eng/Não	24
Supervisão	24
Localização	24
Principal Custo	24
Mão de obra	24
Comunicação	24
Rentabilidade	24
Outro negócio	24
Custos Gerais	24
Tempo de Empresa	24
Marketing	23
Taxas do Franqueador	23
Auto Avaliação	23
Principal Custo\Aluguel	23
Manuais	22

Ponto	21
Treinamento	18
Custos Gerais\Alto	18
Sentimentos \Identificação	17
Mão de obra\Falta Mão de Obra	16
Inauguração	16
Novos Produtos	16
Marketing\Pouco MKT	15
Motivo da Franquia\Falta de experiência	15
Processo de Seleção\Escolha Financeira	14
Montagem	14
Compras	14
Taxas do Franqueador\Satisfeito	13
Ponto\Com acessoria	13
Localização\Interior	13
Outro negócio\Não possui outra Negócio	13
Rentabilidade\Rent Baixa	13
Tempo de Empresa\Mais de 36 meses	13
Sentimentos \Prazer	13
Taxas do Franqueador\Insatisfeito	13
Auto Avaliação\Gestor Senior	12
Manuais\Manual satisfatório	12
Supervisão\Com Monitoramento	12
Eng/Não\Não Engajado	12
Supervisão\Sem Monitoramento	12
Eng/Não\Engajado	12
Comunicação\com Problemas	12
Comunicação\sem Problemas	12
Processo de Seleção\Sem sistematização	11
Localização\Capital	11
Sentimentos \Confusão	11
Sentimentos \Embate	11
Rentabilidade\Rent Boa	11
Manuais\Manual insatisfatório	10
Tempo de Empresa\De 13 a 36 meses	9
Compras\Sem Auxílio	8
Mão de obra\Sem Problema	8
Processo de Seleção\Característica pessoal	7
Sentimentos \Irritação	7
Motivo da Franquia\Oportunidade	7
Motivo da Franquia\Garantia de sucesso	6
Custos Gerais\Normal	6
Outro negócio\Tem outro Negócio	6
Auto Avaliação\Gestor Fraco	5
Marketing\Bom MKT	5
Auto Avaliação\Gestor	5
Ponto\Sem acessoria	5
Compras\Com Auxílio	4

Outro negócio\Outro Emprego	4
Marketing\Gasta com MKT	4
Motivo da Franquia\Apoio	4
Processo de Seleção\Busca de unidade no local por parte do franqueador	2
Tempo de Empresa\Até de 1 ano	2
Ponto\Repasse	2
Motivo da Franquia\Marca	2
Auto Avaliação\Gestor Mal Aproveitado	2
Principal Custo\Materia Prima	1
Sentimentos \Indiferença	1
Total (Válido)	1283

Quadro 2: Códigos encontrados nas entrevistas

Fonte: Dados da pesquisas analisados no MAXQDA 12

As categorias foram elaboradas respeitando três princípios de homogeneidade de Minayo (2011):

1. Exaustivas, deram conta de todo o material;
2. Concretas, não foram expressas por termos abstratos que poderiam trazer muitos significados e;
3. Adequadas, ou seja, adaptadas ao conteúdo e ao objetivo do que se pretendia chegar.

Conforme se observa no Quadro 2, o pesquisador codificou os incidentes em tantas categorias quanto possíveis, seguindo uma codificação aberta (Cassiani et al., 1996). Nesse procedimento, todos os dados são passíveis de uma codificação. A codificação é um processo em que os dados são comparados com outros dados e colocados em categorias e as subcategorias que emergiram desse processo. Neste momento, ainda segundo Cassiani et al. (1996), o pesquisador geralmente se depara com dois tipos: categorias previamente construídas e categorias abstraídas da linguagem de pesquisa.

4.4.3 Tratamento dos resultados, inferência e interpretação

Segundo Bardin (2008, pg 47):

“o pesquisador é de certa forma como um médico. A diferença é que o médico faz deduções baseados nos sintomas de seus pacientes e o pesquisador vai mais além e busca sintomas para inferir as causas de certos comportamentos e como os mesmos foram desenvolvidos, uma análise dupla. Sendo assim a análise se baseia na intuição e experiência do pesquisador. “

O tratamento dos dados apresentados nesta tese no capítulo Resultados Empíricos, se propôs a serem significativos e válidos a partir de operações estatísticas simples que possibilitassem a construção de quadros, figuras e modelos, que foram utilizados para a construção de inferências e que são passíveis de comparação com estudos que emergiram da revisão teórica na seção Discussão, podendo auxiliar na interpretação dos resultados.

A técnica análise de conteúdo pode contribuir para a pesquisa, porque pretende-se compreender “quais” e “como” os fatores ocorrem (Bardin, 2008). Mapear palavras e temas por meio do discurso dos entrevistados resultou na descoberta de padrões predominantes, que estão demonstrados nos resultados. A comparação desses padrões levou à análise da consistência entre o que é dito e a suposta realidade e/ou o seu impacto na discussão.

O software, aqui, contribuiu na análise de discurso. Utilizando as fontes de evidências, foi possível a triangulação de técnicas qualitativas, além de organizar e categorizar os dados em torno das categorias empíricas e auxiliar a construção do modelo teórico.

Como dito antes, compreender os fatores de não engajamento dos agentes em franquias foi o objetivo do estudo. Isto significou mapear as razões que advém da escolha pelo sistema de franquia, fatores individuais, fatores de rede, fatores do ambiente e fatores financeiros, compilando no modelo os achados a partir da inferência, levando a descobertas que ainda são conceitos a serem testados no futuro. O modelo se presta a acrescentar teoria em franquias, para ser aprofundado, discutido, ou mesmo ser criticado.

4.5 Caracterização da amostra

A amostra é composta por franqueados de três empresas: Serviços de lavanderia, ajuste e tingimento de confecções (230 Unidades), a partir desse ponto, tratado como “RT”; Restaurante *fast-food* (130 Unidades), a partir daqui, tratado como “DA”; e Loja de produtos naturais e fito terapêuticos (50 Unidades), a partir daqui, tratada como “PN”. Em comum acordo com as empresas e com os franqueados, o nome das empresas e dos franqueados foi omitido de maneira proposital, porém, na próxima seção há uma caracterização de cada empresa, aprovada pela diretoria, de maneira informal. Em relação aos franqueados, o Quadro 3 mostra dados relativos a sua localização, se são ou não engajados e tempo de empresa de cada entrevistado.

Sistema de Códigos	PN 1	PN 2	PN 3	PN 4	PN 5	PN 6	PN 7	PN 8	RT 1	RT 2	RT 3	RT 4	RT 5	RT 6	RT 7	RT 8	DA 1	DA 2	DA 3	DA 4	DA 5	DA 6	DA 7	DA 8	SOMA
Localização	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	24
Interior	■			■	■	■		■		■			■		■	■	■			■		■		■	13
Capital		■	■				■		■		■	■		■				■	■		■		■		11
Eng/Não	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	24
Engajado					■	■	■	■					■	■	■	■					■	■	■	■	12
Não Engajado	■	■	■	■					■	■	■	■					■	■	■	■					12
Tempo de Empresa	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	24
Até de 1 ano				■																			■		2
De 13 a 36 meses		■	■		■	■	■				■							■		■	■				9
Mais de 36 meses	■							■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■			■		13
SOMA	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	144

Quadro 3: Localização, Engajamento e Tempo de Empresa da Amostra

Fonte: Dados da Pesquisa

O Quadro 3 mostra que o total de entrevistas foram 24, sendo 13 em cidades do interior (8 engajados e 5 não engajados) e 11 em capitais (4 engajados e 4 não engajados). O tempo em que os franqueados operam foi dividido seguindo o trabalho de Blut et al. (2011) da seguinte maneira: até um ano (2 sendo um engajado e um não); entre 13 e 36 meses (9 sendo 5 engajados e 4 não); e mais de 36 meses (13 sendo 6 engajados e 7 não). Em seu trabalho sobre a evolução das fases de satisfação dos franqueados (Blut et al., 2011), afirmou que seus resultados empíricos traziam o final da “Lua de Mel” entre franqueado e franqueador após um ano.

Franqueado	Cidade	População Total da Cidade
Engajados	Orlândia	43.306
Engajados	Caraguatatuba	116.786
Engajados	Catanduva	120.691
Engajados	Macaé	244.139
Engajados	Pelotas	344.385
Engajados	Franca	347.237
Engajados	São Bernardo do Campo	827.437
Engajados	Natal	885.180
Engajados	São Luiz	1.091.868
Engajados	Goiânia	1.466.105
Engajados	Porto Alegre	1.484.941
Engajados	Belo Horizonte	2.523.794
Não Engajados	Balneário Camboriú	135.268
Não Engajados	Franca	347.237
Não Engajados	Florianópolis	485.838
Não Engajados	Feira de Santana	627.477
Não Engajados	Uberlândia	676.613
Não Engajados	São Bernardo do Campo	827.437
Não Engajados	São Luiz	1.091.868
Não Engajados	São Paulo/Zona Sul	12.106.920
Não Engajados	São Paulo/Zona Sul	12.106.920
Não Engajados	São Paulo/Zona Norte	12.106.920

Não Engajados	São Paulo/Zona Sul	12.106.920
Não Engajados	São Paulo/Zona Sul	12.106.920

Quadro 4: Engajamento e população das cidades estudadas

Fonte: IBGE (2017)

O Quadro 4 apresenta a população das cidades em que as unidades estudadas se encontram. Não foi possível ao pesquisador precisar quantos habitantes são atendidos pela unidade em questão - o que se pretendeu aqui foi apenas traçar um panorama regional e mostrar que fazem parte da amostra desde franqueados que possuem unidades em pequenas cidades (Orlândia, 43.306 habitantes), até grandes metrópoles (São Paulo, 12.106.920).

4.6 As Empresas

Nessa seção é apresentada uma breve descrição das empresas – propositalmente, elas não são identificadas.

4.6.1 Empresa DA- Restaurante de Comida Natural

Fundada em 2007, a empresa DA é um restaurante de comida natural. Aproveitando um nicho de mercado que se formava na época, a empresa expandiu-se rapidamente por ser um produto que as praças de alimentação dos shoppings necessitavam para atrair mais clientes. Segundo seus fundadores, quando a primeira unidade foi inaugurada, em Florianópolis, chamou de imediato a atenção das pessoas que estavam acostumadas a verem somente hambúrgueres e pizzas à disposição.

Interessados em ter um restaurante similar procuraram os gestores, de forma a também abrirem unidades da marca e, nesse momento, a empresa optou por franquear sua operação. Alguns shoppings também se mostraram interessados em incrementar seu *mix* de oferta nas praças de alimentação, buscando atrair clientes não tradicionais dessa área e procuraram os gestores, ofertando espaços com valores diferenciados.

Seus produtos são saladas, sucos, pratos executivos, sanduíches e sobremesas, baseados na culinária brasileira, porém com opções como carne de soja, batata doce, peito de peru light e peixes de baixa caloria.

Em uma operação acertada no final de 2016, a empresa teve 65% de seu capital adquirido por uma outra tradicional empresa de serviços brasileira que não operava no ramo de alimentação.

Essa operação acarretou o fechamento de algumas unidades que não estavam dentro do padrão ou não faturavam o suficiente para a sustentabilidade da unidade, o que acabou por sanear a rede. Ainda assim, a franquia é uma das maiores redes de alimentação natural do país.

4.6.2 Empresa RT - Serviços em Confecção

A empresa RT faz parte de um grupo criado há 25 anos. Seu foco são serviços na área de consertos e restauração de peças de vestuário, seja por ajuste ou tingimento.

A empresa apresenta um aumento no número de franquias de forma orgânica e está presente em grande parte do território nacional. Atualmente, a rede conta com 230 franquias e atende cerca de nove mil clientes/dia. Foi fundada em 1991 e iniciou o franqueamento de suas atividades em 1994.

4.6.3 Empresa PN – Produtos Natural e Fitoterápicos

A empresa PN é uma franquia de produtos naturais, especialista em produtos diet, light, zero glúten, zero lactose, alimentos funcionais e orgânicos, além de produtos esotéricos, revistas, livros e presentes, entre outros. Fundada em 1985, somente aderiu ao sistema de franchising após 25 anos de atividade. Lançada ao processo de expansão de franquias, a marca vem registrando um crescimento do número de lojas, em especial nos últimos cinco anos. Seu principal mercado é a região Sudeste, mas possui lojas em todo o país.

5 RESULTADOS EMPÍRICOS

Nesse capítulo são apresentados os resultados obtidos por meio da coleta e pré-análise. O objetivo deste capítulo foi transformar os 1283 códigos encontrados no material em informações passíveis de análise de conteúdo. Em alguns fatores estudados a apresentação utilizou-se de um sistema binário, visto que as respostas apresentavam basicamente sim ou não; em outros são apresentados trechos que são, na percepção do pesquisador, importantes no entendimento e releitura simbólica para a análise.

5.1 Razões de Escolha da Franquia

A pesquisa investigou a motivação de se tornar franqueado, ou seja, um agente associado em um negócio que, de certa forma, já possui um dono (franqueador). Esse assunto já foi discutido na literatura e a intenção do estudo não era aprofundar essa discussão, mas sim, entender se há alguma relação entre a escolha de se tornar franqueado e o posterior não engajamento.

Além disso, esse era o momento dos respondentes pensarem no *ex-ante*, quando ainda não tinham uma percepção clara do que realmente era o sistema, as dificuldades que a maior parte deles sequer imaginava quando se está administrando um negócio próprio.

A franquia, na visão dos entrevistados, era uma opção interessante de investimento devido a:

- Não possuir familiaridade com o mercado ou com negócio (Falta de experiência);
- Oportunidade no nicho específico no momento da escolha (Oportunidade);
- Visão de que a franquia era garantia de sucesso (Garantia de sucesso);
- Provisão de apoio e ajuda para consolidar o negócio mais rapidamente (Apoio);
- A marca consolidada seria um atrativo (Marca).

É interessante deixar claro que os motivos são os tradicionais relatados na literatura, porém um motivo não encontra respaldo na teoria: a garantia de sucesso. Além disso, os discursos dos dois grupos foram muito diferentes. A divisão se deu pela análise dos trechos coletados, o que permitiu “mapeá-los”. Esses códigos estão dispostos também na Figura 14.

Figura 14: Principal Motivo da Franquia*

*Os círculos indicam franqueados engajados e os triângulos franqueados não-engajados
 Fonte: Resultados da pesquisa em MAXQDA

A Figura 14 apresenta, além dos códigos, a frequência absoluta e a divisão entre engajados e não engajados. Vale lembrar que os motivos não são excludentes. Para alguns entrevistados da amostra, mais de um motivo foi responsável por optarem pelo sistema de franquia.

Nota-se, na figura, uma clara diferença entre os motivos elencados pelos franqueados engajados e não engajados, enquanto os não engajados tendem apontar a garantia de sucesso, apoio e marca, os engajados afirmaram que a escolha se deu por oportunidade ou falta de experiência no negócio.

No discurso dos não engajados é recorrente encontrar a afirmação de que eles acreditavam que a franquia era garantia total de sucesso e que, independentemente do que fizessem, o investimento estava garantido.

5.1.1 Marca

Em relação a marca, Nyadzayo, Matanda e Ewing (2011) afirmam que franqueados podem posicionar-se melhor no mercado, se diferenciando de empresas não-franqueadas através do estabelecimento de relações de marca. Ou seja, essa marca pertencente ao franqueado seria um recurso que traria um retorno diferenciado na tentativa de se estabelecer através de uma nova marca própria. Porém, apenas dois entrevistados apontaram esse como o motivo efetivo de comprar a sua unidade.

5.1.2 Apoio

Ao decidir pela compra de uma franquia, o franqueado espera a obtenção de vantagens, entre elas assistência contínua por parte do franqueador. Caso contrário, provavelmente empreenderia um negócio sozinho ou compraria um negócio independente que já estivesse funcionando, conforme Toledo e Proença (2005). No caso da amostra 4 (quatro) entrevistados apontaram o apoio como sendo o motivo de terem buscado o sistema de franchising, todos não engajados. O apoio em si é discutido de modo mais aprofundado na seção Fatores de Rede, mas foi possível notar que, na visão destes quatro franqueados, havia um desvio na percepção do que era apoio.

5.1.3 Garantia de Sucesso

Em seu livro, *Gestão Estratégica do Franchising: Como construir Redes de Franquia de Sucesso*, Ribeiro et al. (2011), logo no prefácio da obra, dizem que “...*Franchising* é uma grande receita de sucesso que, para se tornar um sucesso, depende da mistura de vários ingredientes...”. Ou seja, a franquia por si só não traz a garantia de sucesso. Não existe um atestado na Circular de Oferta de Franquia [COF] que garanta isso. Seis franqueados não engajados afirmaram que um dos motivadores da escolha de trabalhar com franquia era: garantia de sucesso, retorno certo e segurança. O sucesso a que esses franqueados se referem é o sucesso financeiro,

retorno do investimento e segurança de que o negócio iria prosperar. Comparando a expectativa com a realidade, o que se tem nessas unidades está exposto na Quadro 5:

Franqueado	Trecho da afirmação	Situação atual: rentabilidade
DA1	“...segurança que a franquia dá...”	Muito Baixa
DA2	“...segurança que o dinheiro vai voltar...”	Muito Baixa
DA3	“... faltou segurança de abrir um negócio próprio, a franquia deu essa segurança de sucesso....”	Muito Baixa
RT1	“....Achei que era mais garantido o sucesso...” “.... se abrisse um negócio próprio ele não teria a mesma força, o sucesso demoraria.”	Péssima.
RT2	“Achava que teria retorno certo, sem perda nunca...”	Péssima.
PN1	“...achava que franquia fosse um negócio garantido, sem possibilidade de perder dinheiro...”	Péssima

Quadro 2: Expectativa e realidade da lucratividade

Fonte: Dados da pesquisa

Apresenta-se, aqui, uma situação antagônica: os cinco entrevistados, que na época da opção por franquias buscavam a certeza da lucratividade, não alcançaram o sucesso desejado.

5.1.4 Oportunidade

Muitos entrevistados alegam que a busca pela franquia se deu pelo reconhecimento de uma oportunidade. Nas respostas, nota-se que a franquia foi escolhida em grande parte pelo segmento que atua e, conseqüentemente, a afinidade do respondentes com esses mercados. A maioria dos respondentes que apontaram a oportunidade como motivo são engajados: seis engajados e um não engajado.

5.1.5 Falta de experiência

Nesse tópico, uma observação se faz necessária: falta de experiência e apoio, apesar de parecerem próximas, exprimem sentimentos diferentes nos candidatos a franqueado. O apoio apontado pelos entrevistados possui um caráter de médio a longo prazo, já a falta de experiência está relacionada à falta de recursos para a abertura - ou mesmo início das operações de uma empresa. Os entrevistados relataram, em sua maioria, que, apesar de possuírem uma carreira pregressa à franquia, não possuíam experiência ou mesmo coragem, para atuarem no varejo.

Uma expressão se sobressai nas entrevistas: *Know-How*. Esse era exatamente o sentimento que muitos entrevistados da amostra queriam relatar. Para eles, faltava o como fazer, como operar, como transpor os desafios que encontrariam no início e, para isso, a franquia pareceu ser uma saída. O custo da compra da unidade seria recompensado, visto que a velocidade e a assertividade trazida pela compra iriam impactar positivamente o empreendimento.

Conforme apresentado na Figura 14, esse fator esteve presente tanto em franqueados engajados quanto em não engajados. A frequência está separada por apenas um entrevistado, sendo que franqueados engajados somam oito e os não engajados somam sete.

5.2 Fatores de Rede

Os fatores de rede foram retirados da LEI No 8.955, que rege os contratos de franquias no Brasil, e da literatura de franquia, com ênfase em Toledo e Proença (2005). Os fatores de rede são as obrigações dos franqueadores: seleção de novos franqueados, seleção do ponto onde será instalada a unidade, assessoria no projeto e montagem da unidade, acompanhar o novo franqueado na inauguração da unidade, realizar ações de marketing para toda a rede, assessorar o franqueado nas compras e na certificação de novos fornecedores, supervisionar e monitorar a unidade de maneira a ter controle sobre como o franqueado está agindo e como está a sua performance, lançar novos produtos, fornecer treinamento contínuo para o franqueado e, quando for o caso, para os funcionários do franqueado e possuir um canal de comunicação entre a franqueadora e o franqueado - tanto para esclarecer dúvidas quanto para ouvir sugestões e reclamações dos parceiros.

5.2.1 Processo de seleção

As respostas sobre a visão dos entrevistados no momento que procuraram a franquia trouxeram pistas sobre o porquê de terem sido escolhidos e sua visão do processo. Dois pontos foram mais citados aqui: “Escolha financeira (14)” e “Falta de sistematização (11)”. Também foram citadas “Característica Pessoal (8)” e “Busca de unidade no local por parte do franqueador (2)”.

Nas respostas, Figura 15, a escolha financeira aparece com mais frequência em franqueados não engajados (8 em 14 respostas). Apesar dos candidatos a franqueados saberem que esse é um aspecto operacional da escolha, e amplamente divulgado pelas franqueadoras, o que pode estar acontecendo é o fim da “Lua de Mel”, ou mesmo uma afirmação que reflete a necessidade do franqueador de usar o franqueado para financiar a rede. Vale ressaltar que os franqueados engajados não apontaram esse fator como algo negativo, mas apenas algo necessário para a compra da unidade.

O segundo ponto mais citado foi que o processo aconteceu sem sistematização. Citada mais por franqueados engajados (7 em 11 respostas), essa constatação traz a esses franqueados uma sensação de que, apesar de gostarem do negócio, ele é dividido com outros franqueados que não possuem o mesmo rigor e isso pode causar transtorno para toda rede. Nas palavras de um franqueado, não possuir sistematização levou “a rede a possuir franqueados que estragam a marca”.

“Característica Pessoal” foi elencada por oito franqueados. Para eles, engajados ou não, essas características são necessárias para a operação do negócio. Dois franqueados também afirmaram que, a “Busca de unidade no local por parte do franqueador” também era um fator relevante, porém sem juízo de valor se isso foi bom ou ruim.

Figura 15: Processo de Seleção*

*Os círculos indicam franqueados engajados e os triângulos franqueados não-engajados

Fonte: Dados da Pesquisa

5.2.2 Seleção do ponto

No fator de rede, seleção do ponto, foi observado que os franqueados se importam mais com o sucesso atual da unidade do que com a sistematização aplicada quando do início da atividade. Nos franqueados engajados, apenas um – que estava encerrando suas operações quando da entrevista – relatou que o ponto foi mal escolhido em um shopping que estava tendo muitos problemas e isso não foi detectado pelo franqueador.

No total de seis entrevistados, de franquias diferentes, informaram que o ponto foi uma sugestão própria e que a franqueadora acatou.

5.2.3 Manuais

Os manuais seguiram o padrão vigente, ou seja, desagradam mais os não engajados e agradam os engajados. A Figura 16 ilustra essa diferença.

Figura 16: Percepção quanto aos manuais*

*Os círculos indicam franqueados engajados e os triângulos franqueados não-engajados
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme pode ser visualizado na Figura 16, o manual é insatisfatório para oito franqueados não engajados e quatro engajados; satisfatório para oito franqueados engajados e quatro não engajados.

O discurso dos franqueados não engajados quanto ao manual é mais ríspido. Dois franqueados podem ser destacados para melhor ilustrar essa afirmação. O primeiro franqueado de uma rede de restaurantes disse: “...*ruins, não atendem a operação, não explicam o que precisam e fazem muita falta no dia a dia. Como não tinha experiência da barriga no balcão, achei que eles iriam ajudar mais. Pra falar a verdade as vezes até atrapalham...*”.

Outra afirmação que merece destaque é de um operador da franquia de serviços: “*Péssimos, eu escreveria um manual muito melhor. Sinceramente tenho dó de quem começa a ser franqueado e se depara com um manual desse, não dá não. Não é mais que uma revistinha...*”.

Os franqueados engajados que não estão totalmente satisfeitos com o manual acreditam que eles vêm evoluindo, mas ainda não atendem totalmente a operação.

5.2.4 Projeto e montagem da unidade

O projeto de montagem não foi apontado por nenhum dos entrevistados como sendo um problema muito grave. Muitos entendem que a distância em relação à sede da franqueadora torna a ajuda na montagem um fator delicado e de difícil monitoramento. Todos reconheceram que um projeto padrão foi oferecido e que, com maior ou menor dificuldade, foi realizado. Assim, apesar dos números absolutos de 8 (oito) franqueados não totalmente satisfeitos, isso não significou um ponto de ruptura - mesmo porquê a metade dos franqueados não engajados não desaprovou a postura da franqueadora nesse momento: somente dois engajados disseram que poderia ter sido melhor, mas que ambas também tiveram uma assessoria nesse momento.

5.2.5 Inauguração

A inauguração, assim como o projeto de montagem, também foi apontado como um fato que a franqueadora acompanhou, mesmo nas unidades de repasse. Todos os entrevistados reconheceram que a franqueadora prestou alguma assistência nesse momento, mesmo quando foi cobrado um valor à parte para pagar as despesas de viagem dos funcionários da franqueadora que acompanharam esse momento.

Como no projeto, o sentimento aqui é que esse atendimento poderia ser melhor em alguns casos. Mesmo assim, esse não é um fator que afeta de sobremaneira o relacionamento entre franqueado e franqueadora. O que parece é que ambos fazem parte de um passado e que o dia a dia é mais importante. Dessa forma, 10 (dez) franqueados engajados e 8 (oito) não engajados consideram satisfatório o apoio recebido nesse momento. O restante, 2 (dois) engajados e 4 (quatro) não engajados, acharam que o atendimento poderia ter sido levemente diferente ou que as estadias não fossem cobradas.

5.2.6 Marketing

O item marketing diz respeito a ações que a franqueadora promove para a marca de modo nacional e também no mercado local. Para os franqueados, marketing remete à promoção, ou seja, somente a um dos “Ps” da definição de marketing.

Franqueadores reclamaram muito e quatro deles disseram que, além de verba de marketing que pagam para a empresa, eles também são obrigados a colocar recursos provenientes do seu lucro para bancar propagandas e peças publicitárias na região. Nesse fator, todos os franqueados não engajados apontaram que não se sentem atendidos pela franqueadora e mais da metade dos engajados também não, sendo sete em doze que entendem que o marketing da marca não atende às expectativas, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1:
Satisfação com o Marketing da Franqueadora

Eng/Não	Ruim	Bom	Total
Engajado	7	5	12
Não Engajado	12	0	12
Total	19	5	24

Fonte: Dados da Pesquisa

5.2.7 Compras

As compras assumiram um caráter dicotômico em relação à literatura. Já no momento dos testes dos roteiros, com dois franqueados que não são da amostra, isso foi notado. Enquanto um dizia que a assessoria em compra era importante, outro franqueado disse que a liberdade de comprar era algo muito bom em relação à empresa que trabalhava. Dessa maneira, durante as entrevistas, os franqueados foram provocados sobre como funcionam as compras e se esse era um ponto positivo ou negativo no seu negócio.

Assim, na amostra, os franqueados não engajados do restaurante afirmaram que as compras deixam a desejar, não há ajuda, e isso é ruim. Os franqueados engajados da mesma rede dizem que não há ajuda e isso é bom - a liberdade ajuda a procurarem melhores ofertas e estarem sempre buscando fornecedores que se alinhem cada vez mais com o negócio.

5.2.8 Monitoramento

Na amostra, o monitoramento apresenta-se de maneira diretamente proporcional ao número de franqueados engajados, conforme mostra a Figura 17.

Figura 17: Supervisão e Monitoramento da Unidade*

*Os círculos indicam franqueados engajados e os triângulos franqueados não-engajados

Fonte: Dados da pesquisa

Os franqueados não engajados responderam que não se sentem monitorados ou mesmo supervisionados pela franqueadora. As respostas apresentam esse sentimento, mais ainda: que o monitoramento em nada ajuda, “...o consultor vinha e não ajudava em nada. Depois nem veio mais...”, “...não há. Se bem que prefiro assim.”, e até mesmo de solidão, “...me sinto só...”.

5.2.9 Novos Produtos

A amostra é composta por empresas de serviços, comércio de produtos naturais e restaurante. Essas empresas oferecem produtos, porém, a inovação de produto não é o forte de nenhuma delas, segundo relataram os próprios franqueados. Apesar de três franqueados engajados e quatro franqueados não engajados afirmarem que esse fator poderia ser melhor explorado, nenhum desses realmente afirmou que novos produtos fazem grande diferença na franquia a que estão ligados. Um desses até afirmou que “... sempre tem umas coisinhas que acabaram ajudando..” e outro afirmou que “...a velocidade podia ser um pouco mais rápida”.

5.2.10 Treinamento

Dentro da amostra, o treinamento trouxe uma visão diferente do que se esperava. Apesar dos entrevistados afirmarem que recebem treinamento periódico alguns afirmaram que ele não funciona. Entre os discursos dos entrevistados, encontramos afirmações como: “... o treinamento é perda de tempo...”, “...o treinamento que precisa mesmo não há, o que existe é um treinamento que faz a gente perder tempo, quando tem!!” e “ ...prefiro sinceramente quando não marcam esses treinamentos que são uma grande perda de tempo...”.

Nas entrevistas, tanto os franqueados engajados quanto os não engajados afirmaram que os treinamentos estão bem fora do foco do que as empresas precisam. Segundo um dos entrevistados engajados “...a falta de treinamento específico que traga um verdadeiro retorno traz problema, imagina? Eu que estou sempre buscando excelência e não tenho material que preste pra fazer treinamento, o franqueador nesse ponto falha, depois o cliente vem aqui e diz que foi em outra unidade e eles explicam as coisas de maneira diferente, é muito ruim”.

5.2.11 Comunicação e Relacionamento

A comunicação e o relacionamento foi um dos pontos em que os entrevistados necessitaram de mais tempo para exteriorizar suas respostas. Todos os franqueados engajados apontaram a comunicação de maneira positiva e todos os não engajados de maneira negativa. A Figura 18 mostra o resultado da divisão entre franqueados engajados e não engajados em relação a comunicação.

Figura 18: Comunicação*

*Os círculos indicam franqueados engajados e os triângulos franqueados não-engajados

Fonte: Dados da pesquisa / Elaborado no MAXQDA 12

Na Figura 18, pode-se observar que todos os entrevistados engajados relataram que a comunicação entre eles é feita de maneira habitual e muitas vezes até casual.

Alguns trechos, extraídos das entrevistas desses franqueados, relatam como é esse relacionamento, “...conversar com os donos é muito fácil, tomara que isso nunca acabe...”, “Excelente.”, “...muito bom, tenho o celular do franqueador, ligo quando quero e são todos super acessíveis...”. Esses entrevistados relatam que suas opiniões são sempre ouvidas e que várias de suas ideias já foram consideradas na rede.

Por outro lado, os franqueados não engajados possuem um discurso antagônico. Para eles, não há um canal sólido de comunicação, o relacionamento é péssimo e todos relataram discussões com franqueadora em algum momento de sua operação.

Há, em quase todas as entrevistas desse grupo, um rancor e, muitas vezes, até raiva no tom das respostas. Dez desses entrevistados relataram que o momento da falta de comunicação causou uma ruptura na relação, e que, desde então, passaram a desacreditar que o negócio era promissor. Um até mesmo relatou que a “...*falta de comunicação talvez me faça desistir do negócio no final do contrato...*”. Outro entrevistado afirma que “...*se não me escutam por que vou escutar o que eles querem? Eu sei o que é melhor pra minha unidade, eles não. Fico o dia inteiro com a barriga no balcão e vem a franqueadora dizer o que devo fazer? Não mesmo... faço do meu jeito que dá mais certo...*”.

5.3 Fatores de Ambiente

A amostra desta tese é proveniente da indicação dos gestores das franquias participantes, com base em critérios próprios quanto ao engajamento de seus franqueados. Assim, o tamanho do mercado de cada unidade não foi previamente selecionado pelo pesquisador.

Quando foram recebidas as listas, o pesquisador observou que haviam as mais diversas localidades; dessa forma a coleta dos fatores de ambiente foi focada no entorno de cada unidade. Aqui, o ambiente foi relacionado, em certos momentos, a uma cidade; em outros um bairro. Hostilidade de mercado, dinamismo, regulação, validação e habitualização, neste trabalho, se referem, assim, ao micro ambiente da unidade. Na próxima seção são apresentados os resultados das respostas.

5.3.1 Hostilidade e Dinamismo

Hostilidade e dinamismo dizem respeito, respectivamente, a como os franqueados percebem seus concorrentes e seus consumidores. Entrevistados engajados da amostra percebem suas unidades em ambientes com alta concorrência e com consumidores sempre ávidos por inovações, já os não engajados se dividiram: o total de sete entrevistados não engajados não possuem a percepção de que estão em um ambiente hostil ou mesmo dinâmico, conforme a Tabela 2.

Tabela 2
Dinamismo e Hostilidade

Franqueados	Dinamismo			Hostilidade		
	Não	Sim	Total	Não	Sim	Total
Eng/Não						
Engajados	0	12	12	0	12	12
Não Engajados	7	5	12	7	5	12
Totais	7	17	24	7	17	24

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas foram idênticas para as duas perguntas, ou seja, os mesmos entrevistados que responderam que sua localidade é dinâmica também responderam que era hostil e vice versa. A hostilidade de mercado e dinamismo só é sentida pelos franqueados não engajados proprietários de restaurantes de comida natural e para um franqueados não engajado da empresa de serviços.

5.3.2 Regulação, Validação e Habitualização

Os fatores Regulação, Validação e Habitualização se referem, respectivamente, aos sentimentos de como o franqueado percebe as instituições, como seus produtos e serviços encontram um respaldo na sociedade e se esse produto ou serviço se torna algo habitual.

Quanto à Regulação, nenhum franqueado sente-se ameaçado pelas instituições, ou seja, os produtos encontram-se dentro dos padrões aceitos pelas prefeituras, conselhos e demais órgãos fiscalizadores.

Para os fatores Validação e Habitualização, também nenhum franqueado relatou algum problema ou caso que impactasse de qualquer maneira no funcionamento do negócio. Uma parcela significativa dos respondentes aponta, inclusive, que a validação e a habitualização que eles sentiam pelos mercados e marcas ajudaram na hora da aquisição da franquia.

Destaco aqui o depoimento de um dos franqueados engajados: “...*por conhecer e ser cliente da marca em outra unidade, a escolha foi bem natural, eu sabia como funcionava os processos e o tempo dos serviços, inclusive foi isso que me despertou o interesse...*”, mesmo franqueados não engajados compartilham esse sentimento.

5.3.3 Mão de obra

Sobre o fator mão de obra, foram encontradas duas codificações básicas, Sem Problema e Falta de Mão de Obra. Os franqueados com problemas apontaram principalmente o *turnover*, a escassez de mão de obra em geral, a escassez de mão de obra qualificada e a falta de empenho dos funcionários, conforme mostra o Quadro 6.

Franqueado	Código	Segmento extraído da entrevista
DA 1 (não engajado)	Mão de obra\Sem Problema	Tenho bastante pra escolher.
DA 2 (não engajado)	Mão de obra\Sem Problema	Sem problema.
DA 5 (engajado)	Mão de obra\Sem Problema	Fácil.
PN 1 (não engajado)	Mão de obra\Sem Problema	Sem problema.
PN 2 (não engajado)	Mão de obra\Sem Problema	Sem problema.
PN 4 (não engajado)	Mão de obra\Sem Problema	Sem problema.
RT 5 (engajado)	Mão de obra\Sem Problema	Não.
RT 8 (engajado)	Mão de obra\Sem Problema	Sem problemas, baixo <i>turnover</i> .
DA 3 (não engajado)	Mão de obra\Falta Mão de Obra	Muito difícil. Pessoal quer ganhar mas não gosta de trabalhar.
DA 4 (não engajado)	Mão de obra\Falta Mão de Obra	Bem difícil, <i>turnover</i> alto.
DA 6 (engajado)	Mão de obra\Falta Mão de Obra	Falta, pessoal não quer trabalhar, difícil...
DA 7 (engajado)	Mão de obra\Falta Mão de Obra	Não tem qualificação. Isso é um problema.
DA 8 (engajado)	Mão de obra\Falta Mão de Obra	A cidade é pequena, a mão de obra é escassa.
PN 3 (não engajado)	Mão de obra\Falta Mão de Obra	Falta muito, brasileiro não gosta de trabalhar
PN 5 (engajado)	Mão de obra\Falta Mão de Obra	Falta mais qualificada.
PN 6 (engajado)	Mão de obra\Falta Mão de Obra	Falta, qualificada então nem pensar, Brasil né?
PN 7 (engajado)	Mão de obra\Falta Mão de Obra	Falta qualificada, coisa do país...
PN 8 (engajado)	Mão de obra\Falta Mão de Obra	Falta melhor qualificada, tem umas que vem que vou te falar.
RT 1 (não engajado)	Mão de obra\Falta Mão de Obra	Falta qualificada, costureiras.
RT 2 (não engajado)	Mão de obra\Falta Mão de Obra	Faltam costureiras, muito difícil achar alguém pra mexer em todas as maquinas. Bem complicado.
RT 3 (não engajado)	Mão de obra\Falta Mão de Obra	Falta qualificada, costureiras.
RT 4 (não engajado)	Mão de obra\Falta Mão de Obra	Eu peno. Pago bem, mas é coisa é difícil...
RT 6 (engajado)	Mão de obra\Falta Mão de Obra	Falta muito, gente com vontade.
RT 7 (engajado)	Mão de obra\Falta Mão de Obra	Falta qualificada.

Quadro 3: Disponibilidade de Mão de Obra

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 6 está representada a rede do franqueado e seu engajamento, se existe ou não problema com a mão de obra, o principal segmento extraído das entrevistas. Nota-se que existe um número maior de franqueados com problemas, independente de engajados ou não, e que o discurso preponderantemente é sobre qualificação e aspectos dos funcionários brasileiros, segundo os entrevistados.

5.4 Fatores individuais

Cada entrevistado apresenta características únicas, muitas delas já foram captadas no momento em que os franqueados se juntaram à franquia, como por exemplo, formação ou capacidade financeira para comprar a unidade e se manter enquanto o negócio evolui. A pesquisa buscou, assim, entender fatores que pudessem influenciar o comportamento *ex-post* ou que não foram abordados quando o franqueado se juntou à rede. As notas de campo obtidas no momento da entrevista também são apresentadas aqui, de modo a expressar a opinião do pesquisador sobre o comportamento dos entrevistados.

5.4.1 Possuir outro Negócio/ Ocupação

Foram identificados três grupos de franqueados: I. Não possui outro negócio ; II. Possui outro negócio e; III. Possui outro emprego; Treze franqueados da amostra (7 engajados e 6 não engajados) não possuem outro negócio: isso leva a crer que a franquia é a única fonte de renda desses entrevistados. Sete entrevistados possuem outro negócio (5 engajados e 2 não engajados), quatro possuem um emprego além da unidade (1 engajado e 3 não). A Figura 19 apresenta os resultados.

Figura 19: Possuir outro negócio/ocupação*

*Os círculos indicam franqueados engajados e os triângulos franqueados não-engajados
Fonte: Dados da pesquisa

Os franqueados engajados que possuem outro negócio ou outro emprego (seis, no total) afirmam que, apenas uma parte de seu tempo é utilizada para administrar a unidade, e apesar de alguns afirmarem que as outras ocupações são mais rentáveis, a unidade é a que dá mais prazer.

Entre os franqueados não engajados com outro negócio ou outro emprego (cinco no total), apenas um afirmou que sua outra ocupação é mais rentável que sua unidade. Outros treze franqueados, seis não engajados e sete engajados, possuem apenas a franquia como fonte de renda.

5.4.2 Auto Avaliação

A auto avaliação do franqueado diz respeito à sua capacidade de administrar; capacidade de relacionamento; ser empreendedor; busca por sucesso; vontade de trabalhar e; perseverança. As respostas, compiladas, foram divididas conforme os franqueados se auto avaliavam, apresentada na Figura 20.

Conforme a Figura 20 a codificação apontou:

- Gestor Sênior: foram considerados gestores nessa categoria que se avaliam como bem formados, com capacidade de administrar, que se relacionam bem com seus funcionários, empreendem dentro da sua unidade e estão sempre buscando a melhorar seus negócios.
- Gestor: Como gestor foram divididos os respondentes que, apesar de se enxergarem como bons gestores, ainda possuem pontos a serem melhorados.
- Gestor Fraco: Como gestor fraco foram divididos os respondentes que se auto avaliam como pouco preparados, confusos em suas funções, com problemas de relacionamento com seus funcionários e parceiros e que ainda não conseguem tocar o seu negócio sem uma influência do franqueador.
- Gestor Mal Aproveitado: Como mal aproveitados foram divididos os franqueados que culpam os franqueadores por seus insucessos e fracassos, segundo sua avaliação. Para esses entrevistados, sua capacidade é indiscutível porém a falta de abertura da administradora da marca não possibilita que eles obtenham sucesso.

Figura 20: Auto avaliação*

*Os círculos indicam franqueados engajados e os triângulos franqueados não-engajados
 Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Figura 20, a maioria dos franqueados foi incluída no código Gestor *Senior*. Nos discursos desses entrevistados era constante a afirmação “... *tenho muita capacidade além de formação na área...*”, e também outros exemplos, não de formação específica, mas de experiência, “...*consigo tocar a loja com certa facilidade, já tinha experiência de uma loja de calçados mas tomava muito tempo, acho que a união do negócio comigo foi boa...*”. Divididos, respectivamente, em seis engajados e seis não engajados.

Os que se consideram um nível abaixo de ótimos gestores mostraram-se mais cautelosos sobre suas qualidades e afirmaram que estão sempre aprendendo, como por exemplo: “...*não me considero ainda um ótimo gestor, mas estou em constante evolução, estudando e buscando qualificação. Não possuía experiência prévia em gestão mas estou correndo atrás...*”, e também “...*sim, não sou excelente, acho que estou melhorando e aprendendo...*”. Total de quatro engajados e um não engajado.

Os gestores considerados fracos, geralmente confusos e com pouca experiência gerencial, afirmaram que seu resultado financeiro advém de sua postura e falta de preparo como gestores. Os não engajados, três no total, afirmam que nunca ganharam o que deveriam com a unidade devido à sua falta de capacidade gerencial, como afirmou uma das entrevistadas “... *não consigo ganhar dinheiro. Sou muito operacional, trabalho muito, mas não faço conta, sou desorganizada, sei lá, devia mudar...*”. Já os engajados, dois no total, diferem no sentido que o gerir mal a unidade, na sua opinião, se dá por falta de tempo e dedicação, alguém de sua própria expectativa pessoal, como afirmou um entrevistado proprietário “...*não sou bom gestor, não consigo dedicar tempo suficiente para melhorar o negócio....*”.

Dois franqueados se auto intitularam como Gestores Mal Aproveitados. Para esses dois franqueados, não engajados, tudo está atrapalhando a performance do negócio mas a capacidade de ambos é superior aos demais franqueados da rede. Esses franqueados, respectivamente DA/DA3 e RT/RT4, como está apontado no próximo segmento, mostraram-se extremamente irritados em certos momentos da entrevista. Nos discursos, é possível notar o descontentamento com a franqueadora. Um dos entrevistados, proprietário de um restaurante disse: “... *sou um franqueado superior comparado com o resto da rede, sou esforçado, sempre buscando formação, mas alimentação não é pra mim não, funcionário rouba, e a mentalidade de peão atrapalha muito, além disso a franqueadora não sabe me reconhecer como deve..*”. O outro, proprietário da empresa de serviços, tem a visão que é melhor que o franqueador “... *eu sei muito mais sobre a operação que a franqueadora, podia ajudar muito mais, mas que nada, para o franqueador eu sou só um número...*”.

5.4.3 Notas de campo do momento da entrevista

Durante as entrevistas, os entrevistados foram observados e suas reações, transformadas em notas de campo. A finalidade foi interpretar as reações para transformá-las em suporte à análise dos fatores individuais de cada entrevistado. Seis reações foram observadas e codificadas durante as entrevistas: irritação, confusão, embate, indiferença, identificação e prazer.

O sentimento de **confusão** aqui será definido como estar perdido em relação ao negócio ou mesmo o porquê de ter entrado na franquia; o **embate** está diretamente ligado ao franqueado ver o franqueador como inimigo, como alguém que simplesmente não entende ou não aceita suas opiniões; a **irritação** esteve presente em alguns momentos, quando os entrevistados mostraram-se extremamente nervosos, ou seja, pareciam não estar gostando de conversar sobre seus negócios; por outro lado, houve momentos em que o pesquisador pôde identificar o **prazer** com que os entrevistados relatavam suas experiências e conquistas na unidade; a **identificação**, na pesquisa, se refere a momentos em que os franqueados relatam o quanto se identificam com o modelo de negócios. As frequências das codificações encontradas nas entrevistas são apresentadas na Tabela 3:

Tabela 3
Frequência dos sentimentos durante a entrevista

	Não Engajados				Engajados				Não Engajados				Engajados				Não Engajados				Engajados				
Códigos	PN1	PN2	PN3	PN4	PN5	PN6	PN7	PN8	RT1	RT2	RT3	RT4	RT5	RT6	RT7	RT8	DA1	DA2	DA3	DA4	DA5	DA6	DA7	DA8	Total
Irritação	1		1	1						1		2						1							7
Confusão		1	1	1					2	1	1	2					1		1	2					11
Embate	1		1							1	2						1	1	1	1					11
Identificação					2		2	2					1	2	2	2					1	1	1	1	17
Prazer					1	1	1	1					2	1		2						1	1	1	13
	2	1	3	2	3	1	3	3	2	3	3	4	3	3	2	4	2	2	2	3	1	2	2	2	59

Fonte: Dados da pesquisa

Dos fatores apresentados, a maior incidência de sentimentos nos franqueados não engajados foram a confusão, o embate e irritação; já nos franqueados engajados, foram prazer e identificação, conforme frequência na Tabela 3.

O Quadro 7 traz um resumo das observações de cada franqueado no momento da entrevista. Esses dados foram usados para a codificação e posterior análise dos sentimentos dos franqueados.

Grupo do documento	Nome do documento	Segmento
DA	DA 1	Monossilábico em alguns momentos, parecia que o entrevistador era culpado de sua irritação com a franqueador.
DA	DA 2	Parece bastante irritado, disse que se sentia enganado.
DA	DA 3	Apesar de dizer que sentia prazer quando ficava na unidade afirmou que ao mesmo tempo se sentia preso pelo negócio. Acha que tudo no negócio tem muito problema. Nervoso quando fala da franqueadora, porém diz que tem carinho pela sua unidade, mostrou-se desequilibrado, alternando o humor a todo momento.
DA	DA 4	A todo momento dava a entender que grande parte dos pratos foi ideia dela e que a franqueadora tinha se apossado. Disse que não acha que a franquia vende tem a ver com seu foco. Foi arrogante em muitos momentos.
DA	DA 5	Estava com muito medo de responder no primeiro contato. Checou as credenciais. Pareceu que gosta do mercado. Muito estável durante a entrevista.
DA	DA 6	Perguntou muito sobre o que os outros entrevistados haviam respondido. Tranquilo, apesar de ter encerrado o negócio entre o primeiro e o segundo contato, estava chateado de ter perdido o dinheiro. Não culpa a franqueadora e sim a administração do shopping onde estava instalado.
DA	DA 7	Parece ser muito calmo, mas não parecia ser uma pessoa contestadora, pensava e respondia com frases curtas, sempre achando graça nas perguntas.
DA	DA 8	Inseguro, franqueado novo, ainda vive uma lua de mel com a empresa. Foi calmo e atencioso, pediu desculpas várias vezes por ainda não ter uma bagagem. Tem consciência de suas limitações.
PN	PN 1	A todo momento ficou criticando o franqueador, disse que foi enganada, se sentia traída. Muito irritada.
PN	PN 2	A entrevistada parecia receosa em responder. Parecia que não pensava pra responder, como se o negócio não fosse muito importante na sua vida.
PN	PN 3	Arrogante, tinha traços de soberba. Mostrava que a franquia não é nada para ela. Alternava a todo o momento o comportamento entre arrogância e sarcasmo.
PN	PN 4	Passou a impressão de que tanto fazia, pouco entendimento do negócio em si, disse que se dedicava mas que ficava pouco e ia poucas vezes na semana até a unidade. Irritada.
PN	PN 5	Muito certo do negócio, se diz um entusiasta do ramo, parece ter encontrado o ramo certo. Estável e sereno.
PN	PN 6	Calmo, respondeu com calma, pensou em cada resposta.
PN	PN 7	Altamente preparado, tem noção de suas limitações e por isso está tentando aprender o máximo possível. Muito consciente que a franqueadora tenta ajudar como pode.
PN	PN 8	Gosta do mercado, mostrou muito isso. Entusiasmado e de bom humor. Ao final da entrevista agradeceu por ter aprendido “algo mais”.

RT	RT 1	Parece estar confusa com o negócio, não sabe o porquê de ter, não está contente.
RT	RT 2	Passava um total descontentamento e raiva com o franqueador. Em alguns momentos transferiu sua raiva para o pesquisador, e mesmo pedindo desculpas várias vezes repetia a falta de compostura. Instável.
RT	RT 3	Arrogante, disse que seus problemas são resultado das ações do franqueador. Repetia sempre que antes de comprar sabia que o negócio não era bom, mas não soube dizer o porquê de adquirir a franquia sabendo que teria problemas. Parecia não ter consciência de suas respostas, culpa o franqueador e ao mesmo tempo afirma que não se esforça para mudar.
RT	RT 4	O franqueado está desgostoso pois o franqueador não o trata como um sócio. Acha que o franqueador não absorve bem as críticas. segundo ele uma franquia que “possui o selo de melhores franquias” deveria agir diferente. Mostrou que busca sempre o enfrentamento.
RT	RT 5	Entrevistado mostrou que tem consciência de que as franquias são o razão de seu sucesso. Não foi arrogante mais quis mostrar o quanto é bem sucedido e se orgulha disso.
RT	RT 6	A entrevistada passou que tinha uma alma empreendedora mas precisava de um empurrão, a franquia ajudou nisso. A conversa fluiu de maneira muito agradável.
RT	RT 7	Gosta muito da franquia, ficou enfatizando que os franqueadores são pessoas muito abertas e ouvem muito as críticas e sugestões. Mostrou que a franquia trás muito prazer.
RT	RT 8	Apesar de ter várias unidades da franquia, e até confidenciar o valor do faturamento de sua rede, foi modesto. Mostrou-se uma espécie de porta voz da empresa. Muito simpático e solícito.

Quadro 4: Observações de campo

Fonte: Dados da pesquisa

5.5 Fatores financeiros

O tópico fatores financeiros apresenta os custos para manter a unidade e a visão dos entrevistados sobre as taxas e sua rentabilidade. São apresentados os custos da unidade, que englobam custos fixos e variáveis; taxa do franqueador, royalties, marketing e quaisquer outras taxas e rentabilidade.

5.5.1 Custos da unidade

Os custos da unidade se relacionam aos custos fixos e variáveis a que os franqueados estão sujeitos. Esses custos foram codificados, segundo a visão dos entrevistados, em altos e normais, conforme mostra o Quadro 8.

Nome do documento	Código	Segmento
DA 1 (não engajado)	Custos \Alto	Muito Altos.
DA 2 (não engajado)	Custos \Alto	Muito Altos.
DA 3 (não engajado)	Custos \Alto	Extremamente Altos.
DA 4 (não engajado)	Custos \Alto	Acho que os custos são bem altos. Isso não é bom.
DA 5 (engajado)	Custos \Alto	Altos.
DA 6 (engajado)	Custos \Alto	Muito alto.
DA 8 (engajado)	Custos \Alto	Bem altos.
PN 1 (não engajado)	Custos \Alto	Caro. A margem é ruim.
PN 2 (não engajado)	Custos \Alto	Caro.
PN 3 (não engajado)	Custos \Alto	Caro.
PN 5 (engajado)	Custos \Alto	Altos, as taxas.
PN 6 (engajado)	Custos \Alto	Altos.
PN 7 (engajado)	Custos \Alto	Altas.
RT 1 (não engajado)	Custos \Alto	Muito difícil de trabalhar não sobra dinheiro.
RT 2 (não engajado)	Custos \Alto	Caríssimos, os royalties matam o negócio, é péssimo.
RT 3 (não engajado)	Custos \Alto	Muita alta.
RT 4 (não engajado)	Custos \Alto	Levou mais de um ano pra chegar no equilíbrio.
RT 8 (engajado)	Custos \Alto	Já foi baixo, mas a partir de 2014 a coisa está feia, muito alto apesar dos resultados.
DA 7 (engajado)	Custos \Normal	Razoável.
PN 4 (não engajado)	Custos \Normal	Normal.
PN 8 (engajado)	Custos \Normal	Como estou montando uma segunda em outra cidade vi que o meu custo é bem razoável.
RT 5 (engajado)	Custos \Normal	Funciona bem, é normal.
RT 6 (engajado)	Custos \Normal	O custo para operar não é exatamente baixo, razoável, mas vale pela retirada.

Quadro 5: Custos Gerais da Unidade

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 8 apresenta, respectivamente, a visão os franqueados que acreditam que seus custos gerais são altos e depois, dos que acreditam que seus custos são compatíveis com o setor que atuam. Nenhum entrevistado afirmou que seu custo de operação era baixo.

5.5.2 Taxas do franqueado

Os franqueados estão sujeitos ao pagamento de taxas e obrigações ao franqueador, uma das premissas do sistema de franquia. As franqueadoras costumam cobrar: Taxa Inicial de Franquia, Taxa de Renovação de Contrato, Taxa de Royalties, Taxa de Marketing ou Propaganda e algumas outras taxas, dependendo do acordo inicial, como a de manutenção e aluguel de equipamentos (Ribeiro, Galhardo, Marchi, & Imperatore, 2011).

No caso da amostra, as reações a essas taxas dividiram a opinião dos franqueados. Os franqueados não engajados sentem-se mais insatisfeitos e os engajados, mais satisfeitos. Dois franqueados, ainda, explicaram que as taxas não podem ser vistas de maneira igual.

Nas entrevistas a taxa de Marketing foi a mais criticada e a que traz a maior insatisfação para os franqueadores, engajados ou não engajados. Por exemplo RT7 afirma que “...não sei se a taxa de publicidade oferece retorno...”, e também RT8 que “... a publicidade tem muita falha não sei se é justo, acho que é muito alta para o retorno...”, mas não é a única; para PN7 elas são “...todas muito altas, não condizem com o que oferecem...”.

Para esses franqueados, taxas como Royalties e Inicial são justas, mas as de Marketing, dada a variação de investimento da franqueadora, podem comprometer a lucratividade da unidade. Quando os franqueados pagam a taxa e mesmo assim são obrigados a fomentar ações locais, existe o sentimento de que há um duplo dispêndio de recursos.

Figura 21: Taxas do franqueador*

*Os círculos indicam franqueados engajados e os triângulos franqueados não-engajados
Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 21 compila os resultados, sendo que há 12 franqueados satisfeitos (9 engajados e 3 não engajados), 12 insatisfeitos (4 engajados e 8 não engajados e ainda dois franqueados que acham que as taxas não podem ser vistas de maneira igual.

5.5.3 Rentabilidade

A visão da rentabilidade mostrou ser influenciada por valores de satisfação não financeira que estão envolvidos no negócio. Essa afirmação se deu devido a maneira que os franqueados se pronunciavam quando perguntados sobre a rentabilidade. Um franqueado engajado, por exemplo, afirmou que : “...a lucratividade é razoável, mas não conseguiria viver só da franquia. O custo/benefício que o negócio traz vale muito. Trabalhar com algo que se gosta transformar, é uma lucratividade interior...”.

Mesmo os franqueados não engajados possuem sua visão de rentabilidade afetada, devido à sua relação conturbada com a franquia. Um dos respondentes disse ter uma visão peculiar do momento em que houve o rompimento do sentimento de lucratividade: “... até o dia que pararam de me escutar, incrível, a partir daí a lucratividade parece que foi pelo ralo. Era muito boa, agora não é mais, não que tenha mudado muito, mas não sei acho que não me traz contentamento...”.

Como essa percepção já havia sido identificada pelo pesquisador, o que se quis perguntar aqui foi como o franqueado “vê” a rentabilidade, uma abordagem diferente de pedir que ele simplesmente quantificasse de maneira monetária.

Figura 22: Rentabilidade*

*Os círculos indicam franqueados engajados e os triângulos franqueados não-engajados

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 22 apresenta a divisão entre os franqueados que consideram a rentabilidade baixa e os que consideram alta. No total, a rentabilidade é boa para nove franqueados engajados e dois não engajados e baixa para três engajados e dez não engajados.

6 DISCUSSÃO DO NÃO ENGAJAMENTO

Quando foi idealizada essa tese, indagações surgiram por parte do pesquisador sobre qual seria a literatura a ser estudada, com intuito de dar suporte à pesquisa e aos possíveis achados.

O que se buscou foi uma construção que abstraísse o ambiente do franqueado e que resultou em UM MODELO TEÓRICO DE FATORES INFLUENTES NO ENGAJAMENTO. Esse modelo foi o alicerce, tanto dos instrumentos que orientaram as entrevistas, quanto da análise dos achados dos casos de cada franqueado, engajados ou não engajados. Um momento se refere a antes de iniciar a operação da unidade, ou seja, quando o franqueado ainda é um candidato e busca tornar-se parte da rede, *ex-ante*. O segundo momento, a partir do início da operação, *ex-post*. Nesse período, o franqueado começa a se deparar com os desafios diários de gerir a unidade. No primeiro período foram analisadas as motivações de quando o franqueado resolveu adquirir uma unidade franqueada em detrimento de abrir um negócio próprio.

Quanto à literatura sobre as motivações que levam alguém a procurar o sistema de franquia, os principais motivos apontados são: a marca consolidada, o suporte, a busca por recursos e o custo de captação de capital (Combs & Ketchen, 1999a; Combs, Michael, & Castrogiovanni, 2004; Harmon & Griffiths, 2008; Perryman & Combs, 2012). Na amostra, a codificação apresentou como principal motivo uma pequena distinção: marca, falta de experiência (recursos), apoio (suporte), oportunidade e garantia de sucesso - ou seja, os entrevistados não apontaram recursos financeiros, e surgiu uma quantidade significativa de afirmações na amostra que a escolha estaria ligada à oportunidade e garantia de sucesso.

A análise dos franqueados engajados e não engajados apresentou diferenças entre suas expectativas futuras. A intenção dos franqueados engajados apontava para a identificação de uma oportunidade, geralmente ligada ao mercado onde a marca atua, e sua falta de experiência em atuar nesse mercado. Comprar um negócio formatado ajudaria a pular etapas, e não só isso, o sucesso se daria por seu empenho próprio e a franquia não era garantia de sucesso, em linha com o que foi encontrado no estudo de Machado e Espinha (2010).

Outro entendimento, por parte desses franqueados, é que, independentemente de estarem comprando uma franquia, ou abrindo um negócio novo, levaria tempo e preparo para que o negócio alcançasse êxito. Ferreira, (2006) em sua tese sobre pequenas empresas, aponta que, na criação da pequena empresa, o planejamento tem grande influência no sucesso. Empresas que já nascem com problemas tem pouca chance de sobreviverem - esse discurso foi encontrado em vários desses franqueados engajados, que o suporte em um ramo que buscavam empreender ajudaria e, além disso, acreditavam que a franquia era uma oportunidade de aceleração do processo. Para alguns autores, empreender - seja em franquia ou não - está diretamente associado ao conceito de oportunidade (Feuerschütte & Godoi, 2008; Shane & Venkataraman, 2000).

No discurso dos entrevistados não engajados, os resultados apresentaram uma diferença. As codificações mais encontradas foram: falta de experiência e garantia de sucesso. A falta de experiência, também apontada pelos franqueados engajados, apresenta uma diferença. Enquanto nos franqueados não engajados a falta de experiência era total, nos franqueados engajados, a busca era por um acréscimo de *know-how*.

Quanto à garantia de sucesso apontada pelos não engajados, havia uma clara falta de informação por parte desses indivíduos antes de entrarem no sistema. Nenhuma franquia possui garantia de sucesso. Nem mesmo as franquias com muitos anos de experiência, com conhecimento de mercado e milhares de unidades pelo mundo podem garantir sucesso irrestrito a seus franqueados. Somente para ilustrar, no final dos anos 1990, no Brasil, a rede de restaurantes McDonald's devido a uma acelerada estratégia de expansão nacional, prejudicou franqueados já constituídos e acabou levando vários deles a encerrarem suas atividades (Ferraz, 2000). Esse exemplo ilustra que a crença de que todo franqueado alcança o sucesso é inverídica e denota a desinformação por parte destes respondentes. A análise mostra que esses franqueados não estavam familiarizados com o sistema *ex-ante* de seu ingresso na rede e desconheciam que o franchising é, antes de tudo, um relacionamento contratual e que as unidades franqueadas são autofinanciadas e autogeridas (Ribeiro, Galhardo, Marchi, & Imperatore, 2011; Stanworth & Dandridge, 1994).

Em relação a estudos anteriores que estudaram *free-riders*, ou seja, que usam a marca da franquia para atrair os consumidores, mas não se engajam na maneira de operar da franqueadora (Brickley & Dark, 1987; Brickley, 1999; Kidwell, Nygaard, & Silkoset, 2007; Klein & Saft, 1985; Rigoni, 2015), apenas dois entrevistados fazem parte desse grupo. Qualquer pergunta ou questionamento era respondido de forma desconfortável e, em nenhum momento, mostrou que algo além da marca da empresa importava. Interessante notar que eles são de cidades onde foram fundadas as marcas, ou seja, onde a marca já contava com algum prestígio.

O apoio, motivação também exclusiva dos não engajados, apesar de já ter sido apontado em outros estudos, como Toledo e Proença (2005), aqui assume uma conotação diferente. Para esses indivíduos, o apoio deveria ser algo como uma mentoria, ou seja, o franqueador estaria disponível para qualquer problema que o franqueado porventura viesse a encontrar durante a vida da unidade. Não há, para esses indivíduos, a clara definição do que é o sistema em si e o que significa apoio nesse sistema. Dessa forma a diferença entre engajados e não engajados, no momento de escolha do sistema, parece ser o conhecimento prévio das premissas do sistema.

Após a operação iniciada as percepções também apresentaram diferenças de discurso. O momento *ex-post* da abertura da unidade traz toda uma série de desafios que, apesar de conhecidos por muitos franqueados, ainda não eram vivenciados no seu dia a dia. Muitos entrevistados relataram que sua experiência provinha de cargos de gerência ou mesmo diretoria em empresas de médio ou grande porte e que o pequeno negócio trouxe desafios que não estavam habituados. A maneira como cada um deles passa por esse desafio foi analisada a partir de quatro fatores: Ambientais, Individuais, de Rede e Financeiros.

O primeiro, ambiente, se refere onde a unidade está instalada, o local em relação a unidade. O ambiente onde o negócio, franquia ou não, está pode afetar toda a operação de maneira positiva ou negativa (Cêra & Filho, 2003; Lastres & Cassiolato, 2003; Paulino, 2010). Ele pode conter ameaças que não são passíveis de serem controladas, por ambas as partes: franqueados e franqueadores. Um exemplo disso são as mudanças na concorrência. (Conti, Murdocco, Ferreira Jr, & Santos, 2014; Salar & Salar, 2014; Souza & Teixeira, 2013).

Quanto a esse fator, foi analisado o histórico do ambiente. Nenhuma das regiões que fazem parte da amostra apresentaram, nos últimos cinco anos, segundo os entrevistados, desastres naturais de grande natureza, fechamento de empresas, mudança da orientação viária ou qualquer outro problema que poderia afetar a unidade. Alguns franqueados apontaram que os problemas econômicos do país afetaram a unidade, e afirmam, ainda, que as franquias sofrem menos com a recessão que outros negócios locais.

Do ponto de vista institucional, as pressões formais e as pressões informais exercidas sobre as organizações por outras organizações (DiMaggio & Powell, 2005), poderiam interferir na maneira que esses franqueados conduzem seus negócios. Porém, nenhum deles, engajados ou não, relatou que as instituições que compõem seu ambiente de negócios influenciou ou mesmo exerceram pressão no processo de validação ou habitualização frente aos clientes de suas unidades.

A hostilidade do mercado se refere ao nível de concorrência dentro de seu mercado, em relação ao preço, produto inovações, e seu dinamismo quanto aos hábitos de consumo de seus clientes.

Estudos como o de Silva, Franklin, Ferreira, Martini, & Baccarin (2008) demonstraram que empresas que encontram situações adversas de ambiente não necessariamente estão mais propensas a inovarem e a se sobressaírem. Entretanto, as empresas engajadas da amostra entendem que o ambiente hostil e dinâmico, em que suas unidades se encontram, as obriga a manterem-se atentas a qualquer movimento da concorrência, de modo a não perderem espaço no mercado e as obriga a serem proativas.

Segundo eles, os recursos que são fornecidos pela marca são primordiais para barrar a concorrência - principalmente de empresas que não estão associadas ao sistema de franquia. Segundo os franqueados, isso é uma vantagem competitiva, como visto em Chiou et al. (2004) e em Falbe e Welsh (1998). Já os franqueados não engajados da amostra tendem a perceber mais os problemas internos que os afligem do que os externos e, talvez, por essa razão, não consigam analisar o ambiente que os cerca, algo que ficou muito claro nas notas de campo.

Na amostra, isso pode ser observado levando-se em conta que alguns franqueados não engajados estão geograficamente próximos ou mesmo em cidades de médio e grande porte. O Quadro 9 apresenta esses franqueados.

Nome do documento	Tempo de Empresa	Cidade
DA 1	36	Feira de Santana
DA 2	36	Florianópolis
DA 3	36	São Luiz
DA 4	96	Camboriú
PN 1	39	Franca
RT 2	60	São Bernardo
RT 4	72	São Paulo

Quadro 6: Cidades dos Não engajados

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 9 são apresentadas o tempo da existência da unidade e as cidades em que estas unidades atuam. Entre elas, Franca, São Bernardo, São Luís e São Paulo. Como apontado, essas cidades possuem outros representantes na amostra que são engajados e que não compartilham a mesma percepção. Vale salientar, entretanto, que eles não estão necessariamente no mesmo bairro, mas ainda assim a lista apresenta cidades com população e varejo considerável. O Quadro 4, na seção metodologia, apresenta a população total de todas as cidade da amostra.

A mão de obra pode exercer uma pressão, visto que pode limitar a capacidade produtiva e pode levar à perda de clientes. Em sua tese de doutorado, Ferreira (2006) afirma que a dificuldade de mão de obra, principalmente qualificada, pode afetar as micros e pequenas empresas e até mesmo levá-las à falência. Para dois terços dos entrevistados, a mão de obra afeta seus negócios, independentemente de serem engajados ou não.

Os fatores individuais desses franqueados, como sua capacidade de administrar e sua capacidade de relacionamento, também foram analisados.

A literatura de escolha de franqueados aponta que, sendo o contrato de franquia orientado por resultados, indivíduos menos colaborativos e com uma visão própria do negócio não se adaptam aos sistemas de governança da franqueadora (Kasselmann et al., 2002; Edens et al., 1976).

Dant, Weaven e Baker (2013) afirmam que as dimensões “conveniência”, a “consciência” (aqui traduzido de *conscientiousness*), a “estabilidade emocional” possuem um efeito positivo na qualidade do relacionamento entre franqueados e franqueadores. Os mesmos pesquisadores (Weaven, Baker, & Dant, 2017), em outro trabalho, usaram a taxonomia de solidariedade, flexibilidade e reciprocidade, e a qualidade do relacionamento baseado em confiança, compromisso e satisfação de relacionamento. Nesta tese, a análise das notas de campo, por meio de codificação, encontrou sentimentos de **confusão, embate, irritação, prazer, identificação e indiferença**, a partir de como os entrevistados se portaram na entrevista, além da avaliação da comunicação com a franqueadora.

Os franqueados não engajados afirmam que não há qualidade na comunicação com a franqueadora, em contrapartida todos os engajados afirmam não ter qualquer problema e, pelo contrário, possuem uma relação muito harmoniosa. Analisando as entrevistas à luz dos trabalhos de Dant, Weaven e Baker (2013) e Weaven, Baker e Dant (2017) é possível notar, também, que a estabilidade emocional e a consciência são traços de franqueados engajados. As notas de campo destes indivíduos denotam prazer em comentar sobre seu negócio e identificação com o mercado de atuação e com a marca que representam.

Os franqueados não engajados mostraram confusão a respeito de o que estão gerindo, não conseguem formular uma maneira de solucionar os problemas, relatam vários momentos de embate com o franqueador. Essas reações já eram, de certa forma, esperadas pelo pesquisador, afinal todos eles possuem problemas com seus franqueadores. O que chama atenção, porém, no momento da análise, é a constância e a intensidade dos embates - seus pares engajados também relataram que não concordam totalmente com as franqueadoras, mas que os conflitos foram resolvidos.

Traço particular dos não engajados, também, é buscar argumentos para afirmarem que eles são prejudicados. Segundo eles, isso se dá porque não são ouvidos, não possuem voz ativa nas decisões da rede. Durante as entrevistas, esses indivíduos mostraram-se constantemente irritados, menos propensos a serem colaborativos, traço que sobressaiu, e vários mostraram que possuem uma visão muito própria do negócio, bem diferente do franqueador.

Não significa que os franqueados engajados também não experimentem divergências quanto alguns métodos e estratégias das franqueadoras, mas essas são mais sutis e pontuais, como quando da análise dos fatores de rede.

Os fatores de rede, obrigações do franqueador dentro do sistema, se assemelham a serviços que são prestados em diferentes fases do contrato de franquia, por exemplo: processo de seleção, treinamento, monitoramento, relacionamento, etc.

Ribeiro *et al.* (2011) afirma que a Lei 8.955/94 não obriga as franqueadoras a prestarem todos os serviços ali citados, visto que ela não explica claramente o que são cada uma das obrigações da franqueadora. Essa situação pode causar um sem número de interpretações. Geralmente, os franqueadores apresentam seus deveres na Circular de Oferta de Franquia (COF), um documento estruturado e oferecido ao candidato a franqueado. Ele deve apresenta de maneira clara os direitos e deveres de ambas as partes, antes do contrato propriamente dito ser assinado.

O processo de seleção, primeiro serviço prestado pelo franqueador, e vivenciado por todos os proponentes na amostra, desagrade engajados e não engajados. A falta de sistematização é um ponto a se destacar, pois um processo de seleção sistematizado poderia ser uma barreira de entrada de franqueados que prejudicam a rede, tanto *underinvests* quanto *free-riders*. Esse sentimento incomoda esses franqueados. Para eles, essa é a porta de entrada de indivíduos que prejudicam a rede e atrapalham a padronização. Não obstante o discurso acabe fazendo referência a um conflito de canal.

Os franqueados engajados possuem um sentimento de responsabilidade, em linha com a literatura, e que que pôde ser constatado (Aguiar et al., 2017; Hackel, 2010; Rothbard, 2001). Esses indivíduos, apesar da crítica, tentam apontar soluções. Alguns exemplos seriam o candidato passar algum tempo em mais de uma unidade franqueada e também a aprovação por um comitê de franqueados. Por outro lado, franqueados não engajados tem um visão diferente do mesmo problema. A falta de sistematização causou, nesses indivíduos, a noção de que a escolha foi puramente financeira. A visão desses franqueados é que a franqueadora escolhe indivíduos sem nenhum critério: o que importa é se conseguem ou não pagar as taxas iniciais.

Outros aspectos como escolha do ponto, projeto e montagem, acompanhamento da inauguração e novos produtos não apresentaram grandes diferenças no discurso entre os tipos de franqueados, nem algo que desabonasse as franqueadoras, a não ser pelo preço cobrado ou alguns serviços pontuais, diferente do marketing.

A expressão marketing, para os franqueados, não assume todas as características do composto de marketing, somente a promoção. A taxa, geralmente, faz alusão à propaganda e material promocional dentro do ponto de venda. É assim que os franqueados entendem marketing, o quanto a marca está se esforçando para que o consumidor final conheça os produtos, serviços e a marca, tanto no âmbito nacional quanto regional. Conforme Olivo (2015), os consumidores nem sempre possuem informações completas sobre os produtos, assim, tem que basear em outros fatores, como a propaganda.

Esse serviço prestado pela franqueadora não agrada os franqueados da amostra que se encontram longe do sede da franquía. A análise mostrou que as diferenças se dão devido ao caráter regional dos franqueados. Os entrevistados que se encontram em outros estados sequer presenciam as ações que a franqueadora realiza, pelo pouco alcance nacional que as mesmas conseguem.

Um aspecto geralmente relacionado a franquias é a possibilidade de escala. Isso porque o franqueado pode, diferente de negócios independentes, comprar em conjunto com seus pares na rede, aumentando o volume total adquirido de dado fornecedor (Tres, Dantas, Godeiro, & Araújo, 2015). Os discursos da amostra mostram que essa não é a percepção dos franqueados. Isso acontece porque os produtos não apresentam uma vantagem, seja de qualidade ou preço para todas as unidades. Aqui, novamente, acontece o fator regional, dado o custo logístico, a diferença entre mercados e a disposição dos franqueados.

Os engajados, principalmente os que atuam com restaurantes, não percebem a falta de assessoria nas compras como algo que seja prejudicial - ao contrário, isso pode ser uma oportunidade de encontrar fornecedores locais que podem suprir de maneira mais rápida e com maior qualidade as necessidades deles. Para esses franqueados a adaptação de fornecedores é favorável e não prejudica os padrões da franquía. Diferentemente do monitoramento e supervisão da unidade.

Para (Michael, 2000), os franqueadores investem recursos consideráveis para monitoramento, detecção e rescisão se os franqueados sub-investem (*underinvest*) em sua unidade, e, para o autor, o monitoramento, agindo como a ameaça de rescisão, é mais efetivo para induzir o esforço de qualidade do que o emprego de outras sanções legais. Significa que os franqueados necessitam sentir-se não apenas assistidos, mas monitorados, saberem que a franqueadora está presente no negócio. Nada disso acontece com franqueados não engajados da amostra: para eles cumprindo ou não o contrato da franqueada, não haverá desligamento da rede. Isso afeta a percepção e o controle sobre os franqueados.

O que os dados apresentam são problemas de comunicação que agravaram o relacionamento e, conseqüentemente, diminuíram o relacionamento e monitoramento das redes. Toledo e Proença (2005) apontam a comunicação com o franqueador como um influenciador do encerramento de franquias. Holden e O'Toole (2004), estudando relações de comunicação entre fabricantes e varejistas, descobriram que os relacionamentos próximos e frequentes melhoram a qualidade da comunicação e tendem a fornecer mais respostas positivas e menos respostas negativas - os resultados da tese se alinham com esses estudos. Franqueados engajados consideram a comunicação excelente, enquanto os franqueados não engajados a consideram inexistente.

Se nos franqueados engajados ter ciência do porquê e o acesso a comunicação é algo que os deixava satisfeitos, nos franqueados não engajados o discurso é inverso: todos reclamaram quanto ao contato com a franqueadora, afirmando já terem discutido de maneira mais dura com algum funcionário da empresa ou mesmo com o franqueador em algum momento. As notas de campo mostram esses sentimentos.

Analisando as anotações e os áudios das entrevistas, é fácil notar que, quando o assunto comunicação e relacionamento era abordado, os entrevistados não engajados mudavam de atitude: o tom subia, faziam referência à franqueadora como um inimigo, contavam que sua opinião foi desconsiderada. Os motivos das discussões vão desde falta de apoio em uma ação de patrocínio local, até a negociação de taxas cobradas, passando por assuntos que não diziam respeito à franquia. A comunicação tomou bem mais tempo que a rentabilidade nas entrevistas.

Uma das dúvidas que surgiram antes da tese dizia respeito a *underinvests*, (Chiou & Droge, 2015; Falbe & Welsh, 1998; Kacker, Dant, Emerson, & Coughlan, 2015; Michael, 2000). Uma das premissas destes estudos é que, quando um franqueado possui outros negócios, ele atribui um maior valor ao mais rentável (*underinvest*). Sendo assim, ele releva aquela unidade, dando pouca atenção a ela e prejudicando o desempenho do negócio.

O franqueado pode ser apenas gestor de uma unidade de franquia ou se caracterizar por ocupar parte de seu tempo de outras maneiras, que podem ser: multifranqueado, possuir unidades de mais de uma marca de franquia; desenvolvedor de área, aquele que explora uma área de maneira a estabelecer unidades para que todo o território seja contemplado de maneira satisfatória para a marca; empresário, que possui outros negócios não diretamente ligados a franquia; profissional liberal, que exerce profissão de maneira constante e; funcionário de outra empresa, que trabalha regularmente em outra organização.

Para Dant *et al.* (2011), o franqueado que possui mais de um negócio poderia em algum momento abdicar, em detrimento de outro, o investimento de recursos. Esses recursos podem ser tempo e dinheiro, por exemplo. Esse não foi o resultado das entrevistas: independentemente do que exercem extra unidade, não houve grande diferenciação em serem engajados ou não.

Ainda, nos resultados da tese, a rentabilidade apresenta-se abaixo do que os entrevistados esperam de suas unidades, principalmente os não engajados, afirmando que a lucratividade é baixa e que os custos com as taxas são muito altos.

Há franqueados não engajados que afirmaram que possuem um outro emprego/negócio e que também não estavam satisfeitos com o valor que recebiam nessa outra fonte, um dos motivos pelo quais procuraram abrir uma franquia. Na análise das entrevistas, ficou claro que rentabilidade não é um dos fatores de não engajamento, porém a junção de baixa rentabilidade e as taxas cobradas pela franquia, sim.

Segundo Akremi, Perrigot e Piot-lepetit (2015) no contexto da franquia, as taxas (rendas *ex-ante*) e os royalties (rendas *ex-post*) representam importantes recursos financeiros utilizados para desenvolver capacidades que permitem aos franqueadores reconfigurar, renovar e redistribuir o conhecimento. Porém, quando esses royalties afetam a rentabilidade da unidade, eles podem estar comprometendo o negócio e até mesmo a maneira como o franqueador lida com o dia a dia da unidade. Essa foi uma afirmação recorrente dos entrevistados: a falta de critérios claros para a cobrança das taxas.

As notas de campo mostraram-se valiosas na análise. Nelas, foi possível notar a clara diferença entre o discurso dos engajados e não engajados. Um dos principais fatores foi o embate. Os franqueados não engajados respondiam as perguntas sobre as obrigações dos franqueadores como se ele fossem inimigos, diziam que não sabiam porque tinham entrado no sistema, visto que sabem muito mais do negócio que os franqueadores. Analisando as notas, fica claro que eles são pouco resilientes e adaptáveis às normas do sistema de franquia.

6.1 MODELO DE NÃO ENGAJAMENTO DE FRANQUEADOS

A tese foi elaborada com base na análise comparada de casos, onde foi possível observar que havia uma singularidade nos padrões de não engajamento dos franqueados. Esse padrão indicou que as características pessoais dos indivíduos, aliado a como o franqueador administrava alguns pontos do negócio, podem ter trazido indivíduos potencialmente não engajados para a rede ou desengajar outros que hoje fazem parte dela. A partir dessas comparações, de franqueados engajados com não engajados e, utilizando um modelo teórico de fatores que influenciam o engajamento, emergiu uma teoria.

Essa teoria, assentada nos dados coletados e discutidos na seção anterior, apresentou uma dupla responsabilidade no não engajamento. Fica explícito que a responsabilidade pelo não engajamento é dividida entre os franqueados e os franqueadores. A Figura 23 foi baseada nessa responsabilidade dividida.

Figura 23: Fatores de não engajamentos dos franqueados

Fonte: O autor

A dimensão Franqueador refere-se a fatores que são diretamente relacionados a gestão da rede, enquanto que a dimensão Franqueado diz respeito aos indivíduos que se tornam parte da rede. Na dimensão Franqueador, a falta de capacidades gerenciais especificadas pela franqueadora pode levar os franqueados ao não engajamento.

Problemas de Comunicação:

Não saber as ações que a franqueadora está realizando e problemas de comunicação foram os mais citados pelos franqueados não engajados da amostra. A falta de comunicação gera ruídos no relacionamento. Os problemas de comunicação levam a falta de confiança entre as partes. Os conflitos são um fator de não engajamento.

Falta de Supervisão e Monitoramento:

A falta de supervisão e monitoramento pode causar o sentimento de abandono e de que o investimento foi em vão. Os franqueados se inseriram no sistema buscando apoio, que, em muitos casos, é alinhado segundo as demandas que são encontradas nas visitas dos consultores de campo, controle financeiro e acompanhamento da unidade pela franqueadora.

Influência na Rentabilidade:

O não engajamento não se dá em indivíduos que buscam apenas o ganho financeiro, sem identificação com o mercado que a franquia atua. Mesmo em unidades de franqueados engajados, há problemas de rentabilidade. Porém, franqueados que buscam o lucro e são prejudicados por influência da franqueadora podem se tornar não engajados. Esse fator também pode ser agravante, caso as taxas cobradas pelo franqueador exerçam pressão demasiada sem as devidas contrapartidas.

Na dimensão Franqueado encontram-se características próprias dos indivíduos:

Pouca Capacidade de Adaptação:

Indivíduos que não se adaptam também não se engajam, não conseguem se moldar ao sistema regido por regras e deveres do franqueado. Existem, nas franquias, regras e maneiras diferentes de atuação às quais os indivíduos fora do sistema não estão habituados. Dessa forma, indivíduos menos resilientes e que buscam o embate não se engajam.

Não Conhecimento do Sistema:

O *franchising* é um negócio que consiste de uma organização ou empresa conhecida como franqueadora, com um pacote de negócio testado em mercado. Isso não significa que não existam problemas e nem mesmo que o negócio é infalível. Assim, os franqueados que não conhecem o sistema, o contrato, obrigações e deveres tem suas expectativas frustradas.

Baixa Pró-Atividade:

O *franchising* tem como premissa o apoio aos franqueados. Porém, esse suporte não é irrestrito. Indivíduos com pouca pró-atividade tendem a não se engajarem por conta de problemas diários do negócio. Esses franqueados acreditam que a franqueadora deva resolver todos os problemas a que eles estão sujeitos e não somente os referentes a rede. Assim esses franqueados deixam de resolver problemas simples, que acabam por atrapalhar todo o funcionamento do negócio.

Os franqueados engajados são antagônicos em todos esses fatores. Quanto à visão dos fatores da dimensão do franqueador: a **Comunicação** com o franqueado é muito boa; eles não enxergam empecilhos para que sua unidade tenha **Rentabilidade**, os que estão abaixo do que acreditam ser a rentabilidade ideal culpam a situação econômica e não o franqueado e; acreditam que a **Supervisão e o Monitoramento** ajuda a unidade e é suficiente.

Quanto às dimensões do franqueado: todos contaram que, antes da franquia, tiveram outros empregos ou negócios que eram diferentes, mas tiveram **Resiliência** e se adaptaram bem ao sistema. Todos eles possuíam um bom **Conhecimento** do sistema antes de assinarem o contrato e, quando perguntados sobre as obrigações do franqueador, também foram críticos, mas a crítica é diferente; eles são **Proativos** e tentam melhorar a unidade: alguns sugeriram produtos e serviços que o pesquisador conhecia e não sabia que os franqueados haviam ajudado a desenvolver.

7 CONCLUSÕES

A tese surgiu de um desafio prático enfrentado pelos franqueadores: quais fatores levam os franqueados a não se engajarem no sistema de franquia? A justificativa do tema é que os franqueados não engajados podem causar todo o tipo de problema para a rede e prejudicar não só a marca, mas toda a percepção que o consumidor tem da operação da franquia, fazendo crer que o que acontece naquela unidade é padrão em todas as outras.

A pergunta que foi o ponto de partida, entretanto, revelou um desafio. Somente partindo de uma teoria de fatores de influência de engajamento é que seria possível estudar e construir uma teoria do não engajamento.

Para a construção dos fatores que influenciam o engajamento foram usados os elementos cotidianos do franqueado, suas finanças, seu ambiente de negócios, os serviços que a franqueadora oferece, fatores pessoais e conhecimento prévio do que era ser franqueado, além da experiência do pesquisador, um ex-franqueado. Esses fatores podem, a qualquer momento, corroborar em transformar o engajamento do franqueado e seu comportamento dentro da rede.

Após a construção do modelo, foi possível estudar o objetivo: identificar os fatores que são responsáveis pelos franqueados não se engajarem na rede, que, em outras palavras, pode ser resumido em não cumprir com deveres e obrigações a que se propuseram quando da assinatura do contrato. Dois tipos de franqueados foram estudados, escolhidos entre os quadros pelas próprias franqueadoras - os que possuem um comportamento que desagrade os gestores e consultores de campo e são considerados os mais desengajados da rede e os franqueados que mais cumprem com as obrigações e são engajados.

O estudo mostrou que a responsabilidade pelo não engajamento pode emanar das duas partes envolvidas. Os aspectos relativos ao franqueador são aqueles aos quais a rede possui controle; os relativos ao franqueado, referem-se a características individuais dos franqueados, geralmente prévias à entrada no sistema.

O modelo de não engajamento apresenta, assim, duas dimensões:

- Franqueador: Problemas de Comunicação, Falta de Supervisão e Monitoramento e Influência na Rentabilidade.
- Franqueado: Pouca Capacidade de Adaptação, Não Conhecimento do Sistema e Baixa Pró-Atividade.

Os **Problemas de Comunicação** se revelaram o fator com maior potencial para que os franqueados se desengajem. Em alguns casos, pode ser o gatilho da transformação. O relacionamento entre as partes é um dos aspectos mais importantes do sistema e qualquer ruptura dissipa a confiança. A comunicação pode ser o ponto de ruptura, mas também o de agregação. Quando os franqueados percebem qualidade superior nesse quesito, outros problemas acabam tomando um caráter secundário. Como descrito em Holden e O'Toole (2004), essa qualidade passa a perspectiva de vantagem para o franqueado fazendo crer que seu investimento está tendo êxito.

Em um sistema que é interdependente, franqueadores dependem de franqueados e franqueados de franqueadores, porém sem que um seja “subordinado” ao outro, visto que a propriedade da unidade é de um e do sistema de outro. Assim, a falta de alinhamento estratégico por conta da comunicação influirá nos resultados esperados por ambas as partes e isso acaba gerando problemas de engajamento.

Chiou, Hsieh e Yang (2004) já haviam demonstrado que a comunicação é muito importante para reforçar a confiança dos franqueados, e que, dessa forma, a comunicação estaria intimamente ligada a congruência dos objetivos dentro das franquias. Durante as entrevistas, ficou claro que esse é um aspecto crucial. A troca de informações acerca dos objetivos de cada procedimento reduz o comportamento não engajado.

A **Falta de Supervisão e Monitoramento** na rede tem um efeito de abandono e, aliada à falta de comunicação, tem efeito duplicado para os franqueados. A sensação de abandono leva os franqueados ao raciocínio de que toda a rede está desassistida. Cabe aqui uma observação: não significa que as redes estudadas não prestam esses serviços. O que acontece é a percepção, a maneira de interpretar o

serviço por parte de cada indivíduo. O estar desassistido e participar de um sistema que parece estar ruindo mina a confiança na marca e nos benefícios que essa possa trazer.

A **Influência na Rentabilidade**, causada por ações equivocadas da franqueadora, também é um fator de não engajamento. As ações que afetam a unidade e dizem respeito direto à franqueadora tem um poder devastador na percepção de seus franqueados. Entre essas ações, estão desde a escolha errada do ponto até a cobrança de uma taxa baseada no faturamento que possa ser prejudicial à unidade. Importante lembrar que as taxas geralmente são baseadas em percentuais no faturamento e não na receita líquida. Em unidades com problemas financeiros, essa formulação pode levar o negócio ao seu encerramento.

O franqueado geralmente compra uma unidade no sistema esperando rentabilidade e suporte de seu franqueador (Grace et al., 2016). Se essa é exatamente a causa da sua falta de lucratividade, existe aqui um problema. A percepção dessa influência gera o sentimento de que o franqueador é um inimigo a ser combatido e não um parceiro de negócios.

Esses três fatores causam, nos franqueados, a sensação de abandono e os leva a questionar qual a finalidade de estarem na rede se estão sujeitos a deveres mas não encontram respaldo nas contrapartidas que foram contratadas. Nas palavras de um dos franqueados “[...]se a rede não cumpre o que promete, porque eu vou cumprir?”.

Dos fatores relativos a dimensão franqueados, dois são características pessoais dos indivíduos: a Baixa Proatividade e a Pouca Capacidade de Adaptação - esses fatores independem da ação do franqueador. Já o terceiro fator, o Não Conhecimento do Sistema, passaria pela falta de preparação do candidato até tornar-se franqueado.

Os indivíduos com **Baixa Pró-Atividade**, mesmo depois de estarem há algum tempo na rede, levam demandas ao franqueador que não são previstas em contrato ou que não são comuns ao sistema. Como apontado por Hing (2005), os franqueados além do lucro desejam apoio - porém o apoio apontado na pesquisa por franqueados não engajados vai muito além do manual, marketing e acompanhamento.

Quando adquiriram a franquia, esses indivíduos intuíram que o apoio seria irrestrito e que a unidade iria se gerenciar sozinha. A base do sistema de franquia não está alicerçada em resolver pequenos problemas da operação cotidiana e sim, em oferecer um pacote de negócio testado em mercado, centrado em um produto ou serviço, como visto em Stanworth e Dandridge (1994), relacionado principalmente com marketing e operação. Indivíduos da amostra que não conseguem realizar ações que não estejam previstas nos manuais da franqueadora, monitorar a concorrência e que também não conseguem saber se seus clientes estão satisfeitos com a sua unidade, acabaram por se tornar não engajados.

Dados os critérios de escolha de novos franqueados, a **Falta de Pró-Atividade** não é percebida no momento anterior à entrada na rede. O sistema de franquia possui uma dinâmica diferente do mercado corporativo. Por exemplo, um diretor de marketing ou operações, apesar de ter seu departamento atrelado a toda a empresa, lida com um escopo de problemas gerenciais focados em sua área. Nas unidades, os franqueados podem ser os responsáveis por várias funções ao mesmo tempo. Por exemplo, gerindo a unidade, o franqueado pode ser responsável desde a gestão de recursos humanos até a gestão financeira, passando pelo relacionamento com entidades de classe, poder público e até mesmo negociando seu aluguel. Os indivíduos que não conseguem se adaptar a essa dinâmica se frustram e não conseguem se engajar.

A **Pouca Capacidade de Adaptação** em franqueados produz uma distorção e pode levar ao não engajamento. Esse fator mostrou que os indivíduos que não aceitam realizar funções de maneira diferentes das quais estão acostumados, ou que acreditam que sua solução é sempre a mais acertada, encontram diversos problemas no sistema de franquia.

A posse da unidade não dá ao franqueado o direito de escolher como vai gerir seu negócio, apesar de ser normal franqueadores acatarem sugestões de seus franqueados, afinal são os clientes do sistema. O traço característico desses franqueados da amostra foi o embate.

O **Não Conhecimento do Sistema** se dá principalmente pela crença que, ao entrar para os quadros da rede, todos os seus problemas iram acabar, a franquia seria muito fácil de gerir e não apareceriam desafios, tudo estava previsto. Esse fator mostrou-se sempre alinhado a pelo menos um dos fatores anteriores, ou seja, **Baixa Proatividade e Pouca Capacidade de Adaptação**.

A falta de conhecimento carrega a crença que a franquia é garantia de sucesso. Essas afirmações mostraram que, apesar do sistema ser popular, suas bases são pouco conhecidas e os candidatos deixaram-se levar pela euforia de ter um negócio próprio. Foi interessante notar que alguns buscam a independência, porém procuram aspectos que se assemelham a um emprego formal e dividem a crença que o negócio não correria o risco de falir.

A ideia era não ser responsável pela operação, porém, possuir o status de dono e contar com estabilidade no “emprego”.

Como já apontado aqui, as empresas na rede não são independentes e sim interdependentes - a unidade é propriedade do franqueado, mas a marca é propriedade do franqueador. A base do sistema é uma troca de recursos, a franqueadora e o franqueado “dividem” o resultado e ambos têm deveres e direitos.

Os franqueadores devem saber o que o franqueado entende por franquias, somente assim ele poderá entender o que esse candidato está buscando quando o procura. Ainda, em linha com Lopes et al. (2013), o franqueador tem a necessidade de conhecer o perfil do franqueado e suas aspirações, para evitar futuras contestações.

Dos fatores encontrados alguns, são mais difíceis de gerenciar pelos franqueadores que outros, mas eles podem ser antecipados pela escolha prévia de franqueados e até mesmo para a autoanálise da operação para que problemas futuros de agência não se instalem. O franqueador pode, a qualquer momento, por falta de critério, sistematização ou inexperiência, escolher candidatos a franqueados que venham a não se engajar. O custo desta falta de análise no *ex-ante* (escolha) ou mesmo de monitoramento no *ex-post* (operação regular) pode causar, em último caso, o encerramento da unidade.

A principal conclusão da tese é que, quando a escolha dos franqueados da rede não segue padrões claros e objetivos, todo o tipo de franqueado pode ser agregado aos quadros da rede.

7.1 Limitações

Apesar do sistema de franquia contar com um aumento da literatura nos últimos anos, algumas áreas ainda encontram-se pouco exploradas. Os livros ditos “manuais” trazem uma série de preceitos para os candidatos a franqueados e franqueadores que ainda carecem de uma base científica, sendo que suas afirmações baseiam-se em intuição e vieses da experiência de seus autores. O autor não faz juízo destes conteúdos, pelo contrário, muitos formaram a base da qual emergiu este estudo.

Essa lacuna forçou o trabalho a percorrer um caminho que ainda não foi totalmente validado: os fatores de influência no engajamento de franqueados. Dessa forma, temos aqui uma abstração da qual o pesquisador se utilizou de maneira a chegar a seus objetivos.

Apesar do Brasil ser um grande *player* do mercado de franquias, o sexto maior do mundo, segundo a *International Trade Administration* (ITA, 2017), o estudo foi realizado exclusivamente com empresas e franqueados brasileiros, o que pode trazer algum viés regional.

Outra constatação em relação à franquias brasileiras, PMEs (Pequenas e Médias Empresas) de capital fechado na sua maioria, é que elas não conseguem ver valor no trabalho científico, e muitas vezes se sentem ameaçadas em abrir seus arquivos e dados para os pesquisadores, com medo que suas informações sejam usadas por outras redes, ou mesmo por consultores de mercado. A dificuldade em se estudar redes por dentro é um elemento chave deste trabalho. Estudar internamente diferentes organismos com a mesma temática pode esclarecer, ou iniciar uma discussão, de uma série de questionamentos ainda não estudados.

Como todo estudo em empresas de capital fechado, esse não foi diferente. Desde o início do desenho da tese até a sua efetivação, muitas empresas foram

consultadas para participar do estudo e declinaram do convite. O medo de que suas informações fossem vazadas, e talvez, o medo de expor suas fraquezas, fez com que apenas três empresas aceitassem esse desafio. Assim, encontramos a limitação dos dados referentes a essas empresas, sem que os mesmos apresentem alguma relevância estatística, comum a estudos de caso.

7.2 Recomendações Gerenciais

O critério na escolha dos parceiros é fundamental para que indivíduos não venham a prejudicar a rede. Metodologias e procedimentos sistematizados de avaliação para a escolha de futuros franqueados podem reduzir e mitigar esse risco.

Em grandes redes, onde o crescimento é rápido e a oferta de candidatos é maior, existe uma possibilidade de escolha mais criteriosa sem afetar a estratégia de crescimento. Esse critério passa pela elaboração de métodos que não apliquem somente bases financeiras.

Em franquias que estão iniciando seus negócios, geralmente onde a oferta de candidatos é menor, a urgência de crescer e ganhar escala diminui o critério de escolha de novos franqueados. Essa falta de critério pode causar problemas de não engajamento em um número considerável de franqueados, prejudicando a rede de maneira decisiva.

Unidades possuem resultados diferentes: enquanto uma certa porcentagem cobrada em uma taxa é plausível para uma unidade, para outra ela pode ser aquém das possibilidades. As franquias costumam cobrar taxas iguais para todas as unidades, o que em certos casos pode causar uma assimetria dentro da rede. Unidades menos restáveis, que podem ser impactadas por uma série de fatores como aluguel mais alto, pouca oferta de mão de obra ou com valor regional maior e até mesmo impostos diferenciados, podem sentir uma disparidade na cobrança. Seria, então, o caso de analisar a cobrança sobre valor agregado ou resultado líquido. Somente assim há a possibilidade de se diferenciar as taxas sem causar percepção de injustiça na rede.

7.3 Estudos futuros

Como estudos futuros, sugere-se o teste dos fatores de influência de engajamento dos franqueados. Apesar de fazer parte da tese, esse modelo ainda carece de uma maior comprovação por parte de franqueados e franqueadores. A literatura existente de franquias cobre uma parcela do problema, porém de modo genérico e com base, principalmente, na visão dos franqueadores.

Outro aspecto que não apresentou aderência com a literatura estudada é a figura do *free-rider*. Apesar de estudos afirmarem que os candidatos optam por franquias por buscarem uma marca consolidada, esse tema teve pouca aderência na tese. Marcas não conhecidas também podem atrair franqueadores? Como? Por que esses candidatos buscam essas empresas? Essas questões ficaram sem uma resposta clara nesta tese.

Quanto ao franqueado possuir outro negócio, um dos pontos de partida dessa tese quando o pesquisador teve contato com a literatura dos *underinvest*, o estudo mostrou resultados diferentes. Para Dant *et al.* (2011), o franqueado que possui mais de um negócio poderia, em algum momento, abdicar em detrimento de outro seus recursos. Esses recursos podem ser tempo e dinheiro, mas a pesquisa mostrou que mesmo franqueados que possuem negócios mais rentáveis podem ser engajados. Outro ponto que revela necessidade de mais estudos.

Endereços eletrônicos de franquadoras e COFs geralmente enfatizam que o melhor franqueado é do tipo “funcionário”, ou seja, atua somente como gestor da sua unidade. Uma série de atributos são apresentados, entre eles dedicar-se o maior tempo possível à sua unidade. Após o estudo, parece que essa afirmação não pode ser aceita como uma verdade incontestável e necessita de mais investigação. Os indivíduos podem possuir diferentes graus de capacidade de gerir negócios, sendo assim, a prerrogativa de que um empresário, profissional liberal ou funcionário de outra empresa que exerce jornada dupla pode, de alguma maneira, prejudicar o negócio não encontrou respaldo nos entrevistados da amostra.

8 BIBLIOGRAFIA

Aguiar, H. S., & Consoni, F. (2017). *Fatores e métricas que influenciam no desempenho de franqueados: uma abordagem com base em franquias brasileiras*. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, 10(2), 201-224.

Aguiar, H. S., Fischer, B. B., & Consoni, F. (2017). *Responsabilidade ambiental, sinalização e desempenho econômico: uma análise a partir do caso das franquias*. Revista de Gestão Social e Ambiental, 11(3), 56-72.

Akremit, E., Perrigot, R., & Piot-Lepetit, I. (2015). *Examining the Drivers for Franchised Chains Performance through the Lens of the Dynamic Capabilities Approach* *. Journal of Small Business Management, 53(1), 145–165.

Associação Brasileira De Franchising – ABF (2017) *Números do Setor*. Disponível: <<https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>> Acesso em: fevereiro 2017.

Azevedo, P. F., & Silva, V. L. S. (2001). *Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais : uma análise empírica*. Revista de Administração, 37(1), 51–62.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* 1ªed. São Paulo: Edições70.

Bernard, D. A. (1993). *Franchising estrategico: como obter alavancagens e sinergias por meio da taxa inicial e dos royalties*. RAE-Revista de Administração de Empresas, 33(4), 18–31.

Bitti, E. J. S., Aquino, A. C. B., & Amato, J. (2013). *Monitoramento e coordenação em redes de franquia : dispersão geográfica e automação impactando o mix contratual*. Revista de Contabilidade e Organizações, 7(18), 3–13.

Blut, M., et al. (2011). *What to Expect After the Honeymoon: Testing a Lifecycle*

Theory of Franchise Relationships. Journal of Retailing, 87(3), 306–319.

Botti, L., Briec, W., & Cliquet, G. (2009). *Plural forms versus franchise and company-owned systems: A DEA approach of hotel chain performance*. Omega, 37(3), 566–578.

Boyle, E. (2002). *The failure of business format franchising in British forecourt retailing: a case study of the rebranding of Shell Retail's forecourts*. International Journal of Retail & Distribution Management, 30(5), 251–263.

Bradach, J., & Eccles, R. G. (1989). *Price, Authority, And Trust: From Ideal Types To Plural Forms*. Annual Review of Sociology, 15(1), 97–118.

Brandt, E. A. (2007). *Truelo de tipologias estratégicas na arena das franquias de fast food no brasil: porter x miles & snow x mintzberg*. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, 1(2).

Brickley, J. (1999). *Incentive conflicts and contractual restraints : evidence from franchising **. The Journal of Law & Economics, 42(2), 745–774.

Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). *The choice of organizational form The case of franchising*. Journal of Financial Economics, 18(2), 401–420.

Carvalho, F. A. De, & Leite, V. F. (1996). *Adoção do franchising pelos Correios do Brasil : uma análise à luz da literatura*. RAP-Revista de Administração Pública, 30(2), 167–186.

Cêra, K., & Filho, E. E. (2003). *Particularidades de Gestão da Pequena Empresa : condicionantes ambientais , organizacionais e comportamentais do dirigente*. In: Encontro De Estudos Sobre Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas, EGEPE. Brasília: UEM/Uel/UnB.

Cherto, M., et al. (2006) *Franchising: uma estratégia para expansão de negócios*. São Paulo: Premier Máxima.

Cherto, M., & Rizzo, M. (1995) *Franchising na prática*. São Paulo: Makron Books.

Chiou, J., Hsieh, C., & Yang, C. (2004). *The Effect of Franchisors ' Communication , Service Assistance , and Competitive Advantage on Franchisees ' Intentions to Remain in*. *Journal of Small Business Management*, 42 (1), 19–36.

Chiou, J. S., & Droge, C. (2015). *The effects of standardization and trust on franchisee's performance and satisfaction: A study on franchise systems in the growth stage*. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 129–144.

Clarkin, J. E., & Swavely, S. M. (2006). *The importance of personal characteristics in franchisee selection*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13 (2), 133–142.

Cohen, M., & Silva, J. F. (2000). *O Impacto das Decisões Estratégicas no Desempenho dos Franqueados em Fast-Food: o Papel do Relacionamento Franqueador-Franqueado*. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 109–131.

Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999a). *Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics*. *Strategic Management Journal*, 20(9), 867–888.

Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999b). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, 42(2), 196–207.

Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). *Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity*. *Journal of Management*, 30(6), 907–931.

Conti, A. F., Murdocco, S., Ferreira Jr, S., & Santos, G. (2014). Efeito do custo ocupacional em shopping center: estudo de caso em franquia de fast food no primeiro ano de operação. *REVISTA DE TECNOLOGIA APLICADA (RTA)*, 3(2), 46–59.

Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). *Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria*. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21

Correia, T. B. X. (2010). *O contrato de franquia: uma análise de sua dinâmica jurídica sob a ótica da boa-fé objetiva*. Universidade Federal de Pernambuco Faculdade de Direito Do Recife Programa De Pós-Graduação Em Direito.

Costa, J. I. P. da, Mueller, P. A., & Mondo, T. S. (2011). *Análise do relacionamento de franqueados com seus franqueadores do setor de serviços em Florianópolis-SC*. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 5(3), 34–54.

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

Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). *Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century*. *Journal of Retailing*, 87(3), 253–268.

Dant, R. P., Weaven, S. K., & Baker, B. L. (2013). *Influence of personality traits on perceived relationship quality within a franchisee-franchisor context*. *European Journal of Marketing*, 47(1/2), 279–302.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). *A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais*. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 74–89.

Edens, F. N., Self, D. R., & Grider Jr., D. T. (1976). *Franchisors Describe the Ideal Franchisee*. *Journal of Small Business Management*, 14(3), 39–47.

Eisenhardt, K. M. (1989a). *Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity*, K. M. (1989). *Agency theory: An assessment and review*. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57.

Eisenhardt, K. M. (1989b). *Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments*. Academy of Management Journal, 32(3), 543–576.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). *Theory building from Cases: Opportunities And Challenges diverse*. Academy of Management Journal, 50(1), 25–32.

Evanschitzky, H., Caemmerer, B., & Backhaus, C. (2016). *The Franchise Dilemma: Entrepreneurial Characteristics, Relational Contracting, and Opportunism in Hybrid Governance*. Journal of Small Business Management, 54(1), 279–298.

Falbe, C. M., Dandridge, T. C., & Kumar, A. (1998). *The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising*. Journal of Business Venturing, 14(97), 125–140.

Falbe, C. M., & Welsh, D. H. B. (1998). *NAFTA and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico, and the United States*. Journal of Business Venturing, 13(2), 151–171.

Ferraz, E. (2000). Sinal amarelo: ter uma franquia do McDonald's não é mais garantia de sucesso. Revista EXAME, Abril (6), p.50-54.

Ferreira, L. F. F. (2006). *Estudo dos fatores contribuintes para mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo*. , Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Fontenelle, C. J. De S., & Hoeltgebaum, M. (2006). *A INFLUÊNCIA DO PERFIL EMPREENDEDOR NO DESEMPENHO*. Revista de Negócios, 11(4), 131–149.

Forward, J. I. M., & Fulop, C. (1993). *Elements of a Franchise: The Experiences of Established Firms*. Service Industry Journal, 13(4), 159–178.

Frazer, L. (2001). *Why Franchisor Discontinue Franchising but Continue Operating*.

International Small Business Journal, 19(3), 29–38.

Fulop, C. (2000). History and development. In C. Lashley & A. Morrison (Orgs.), *Franchising hospitality services* (p. 22–43). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Ginkoyo, L., Berndt, A., & Wadawi, J. (2015). *Critical Success Factors for Franchised Restaurants Entering the Kenyan Market: Franchisors' Perspective*. Sage Open, 5(4).

Grace, A. R. Et Al, (2016). *Building franchisee trust in their franchisor: insights from the franchise sector*. Qualitative Market Research: An International Journal, 19(1), 65–83.

Grunhagen, M., & Dorsch, M. J. (2003). Does the Franchisor Provide Value to Franchisees? Past , Current , and Future Value Assessments of Two Franchisee Types. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 366–384.

Grewal, R., & Dharwakdar, R. (2002). The Role of the Institutional. *Journal of Marketing*, 66(3), 82–97.

Guedes, D. S., & Trigo, V. (2009). O impacto do suporte oferecido pelos franqueadores no desempenho dos franqueados: um estudo sobre o segmento de educação do brasil. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 2(1), 41–65.

Harmon, T. R., & Griffiths, M. A. (2008). Franchisee Perceived Relationship Value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 256–263.

Hing, N. (1995). Franchisee satisfaction : contributors and consequences. *Journal of Small Business Management*, 33(12), 12–25.

Horton, F. (1968). Location factors as determinants of consumer attraction to retail firms. *Annals of the Association of American Geographers*, 58(4), 787–801.

Ireland, D. R., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2013). *The Management of Strategy*:

Concepts and Cases (Vol. 10): Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

International Trade Administration - ITA (2017) Brazil – Franchising. Disponível em: <<https://www.export.gov/article?id=Brazil-Franchising>> Acesso em dezembro 2017.

Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística– IBGE (2017) Conheça Cidades e Estados do Brasil Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br>> Acesso em julho 2017

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Júnior, J. V. M., Añez, M. M., & Machado, H. P. V. (2012). Entendendo as Práxis Estratégicas de uma Franqueada a partir das Práticas Instituídas pelo Sistema de Franquias. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 11(2), 120.

Kacker, M., Dant, R. P., Emerson, J., & Coughlan, A. T. (2015). How firm strategies impact size of partner-based retail networks: Evidence from franchising. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 506–531.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Kasselman, B. H., Beer, J. J., & Vermeulen, L. P. (2002). Personality Attributes of Successful Franchisees in the Fast Foods Sector in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 5(1), 154–179.

Kaufmann, P. J., & Stanworth, J. (1995). The Decision to Purchase a Franchise: a Study of Prospective Franchisees. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 22–33.

Khauaja, D. M. R. (2009). Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de

empresas: estudo com franqueadoras brasileiras. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Kidwell, R. E., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 522–544.

Klein, B., & Saft, L. F. (1985). The law and economics of franchise tying contracts* . *The Journal of Law & Economics*, 28(2), 345–361.

Knight, R. M. (1986). Franchising from the Franchisor and Franchisee Points of View. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 8–15.

Lafontaine, F. (1992). Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. *The RAND Journal of Economics*, 23(2), 263–283.

Lafontaine, F., & Shaw, K. L. (2005). Targeting managerial from. *The Rand Journal of Economics*, 36(1), 131–150.

Lara, V., & Azevedo, P. F. (2006). Contratos interfirmas em diferentes ambientes institucionais : o caso McDonald ' s França versus Brasil. *Revista de Administração*, 41(n.4), 381–393.

Las Casas, A. L., & Garcia, M. T. (2007). *Estratégias de marketing para varejo: inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo*. São Paulo: Novatec. Novatec.

Lastres, H. M. M., & Cassiolato, J. E. (2003). *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. (RedeSist, Org.) *Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. Rio de Janeiro.

Leite, R. C. (1991). *Franchising: na criação de novos negócios*. São Paulo: Atlas.

Lillis, C. M., Narayana, C. L., & Gilman, J. L. (1976). *Competitive Advantage Life*.

Journal of Marketing, 40(4), 77–80.

Lima, A. S. J., Luna, R. M., & Sousa, A. R. de. (2012). Evolução do sistema de franquias no Brasil. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*, 11(1), 94–112.

Love, J. F. (1986). *McDonald's: Behind the arches*. New York: Bantam Dell Pub Group.

Lopes, H., et al. (2013). A visão do franqueado e do franqueador : um estudo sob a ótica da teoria de agência the vision of franchisee and franchisor : a study from the perspective of agency theory. *Revista Gestão e Planejamento*, 14(3), 410–430.

Machado, H. V., & Espinha, P. G. (2010). Empreendedorismo e franchising : uma combinação que garante a sobrevivência? *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, 11(4), 131–153.

Mathewson, G. F., & Winter, R. A. (1985). The economics of franchise contracts. *The Journal of Law & Economics*, 28(3), 503–526. doi:10.1525/sp.2007.54.1.23.

McClelland, D. C. A. (1972) A sociedade competitiva realização e progresso social. Expressão e Cultura. Rio de Janeiro.

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

Melo, P. L. D. R., Borini, F. M., & Cunha, J. A. C. da. (2014). Percepções de Valor e Elementos Estruturantes das Microfranquias. *RAC- Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 328–350.

Mendelsohn, M. (1994). *A essência do franchising*. (ABF-Associação Brasileira de Franchising, Org.). São Paulo.

Michael, S. C. (2000). The effect of organizational form on quality: the case of franchising. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(3), 295–318.

Muñoz, R., & Quintella, R. H. (2002). A inovação e o sistema de franquia na construção civil de salvador: o caso do plano 100. *Organizações & Sociedade*, 9(23), 1–20.

Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Ewing, M. T. (2011). Brand relationships and brand equity in franchising. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1103–1115.

Oliver, C. (1988). The Collective Strategy Framework : An Application to Competing Predictions of Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 543–561.

Olivo, R. L. de F. (2015). A insuficiência da teoria econômica de franquias para a compreensão do crescimento e da qualidade das redes franqueadas. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. *Journal of retailing*, 44(4), 69–83.

Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. 2ªEd. ed. Oaks, CA. SAGE Publications, inc.

Paulino, M. L. S. (2010). Sistemas de controle administrativo no franchising : aliando controle e flexibilidade estratégica. *Organizações em contexto*, 6(12), 28–55.

Perryman, A. A., & Combs, J. G. (2012). Who should own it? An agency-based explanation for multi-outlet ownership and co-location in plural form franchising. *Strategic Management Journal*, 33(4), 368–386.

Predebon, A. E., Ritossa, C. M., Sousa, P. D. B., Aguiar, E. C., & Verdu, F. (2011). Grounded Theory: Melhorando a Prática e a a Pesquisa em Administração no Brasil. *Revista de Administração - FACES*, II(3), 17–30.

Rahatullah, M. K., & Raeside, R. (2009). The Dynamism of Partner Selection Criteria in Franchising. *SAM Advanced Advertising Management Journal*, 74(4), 36–46.

Ramírez-Hurtado, J. M., Rondán-Cataluña, F. J., Guerrero-Casas, F. M., & Berbel-Pineda, J. M. (2011). Identifying the franchisee profiles franchisors prefer. *Journal of Business Economics and Management*, 12(4), 567–588.

Reimers, V., & Clulow, V. (2004). Retail concentration: A comparison of spatial convenience in shopping strips and shopping centres. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11(4), 207–221.

Rau, L. A. (1992). Implied Obligations in Franchising : Beyond Terminations. *The Business Lawyer*, 47(3), 1053–1081.

Ribeiro, A., et al. (2011). *Gestão Estratégica do FRANCHISING: como construir redes de franquias de sucesso*. São Paulo: DVS Editora.

Ribeiro, A., et al. (2015). *Gestão do Ponto de Venda: Os papéis do franqueado de sucesso* (1º). São Paulo: DVS Editora.

Ribeiro, A., & Silva, E. M. (2004). *Guia de oportunidades em franchising 2004*. São Paulo: Nobel.

Rigoni, R. (2015). Teoria da agência e franchising: evidência empírica para o caso brasileiro. Dissertação de Mestrado. FGV, Escola de Pós-Graduação em Economia.

RICH, B. L., LEPINE, J. A., & CRAWFORD, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.

Risner, M. E. (2001). *Successful fast-food franchising in Brazil and the role of culture: four cases*. Dissertação de Mestrado. Universidade da Florida.

Rodríguez, A., Caballer, V., & Guadalajara, N. (2011). Assessing the intangibles

transferred in franchise businesses. *Service Business*, 5(1), 29–46.

Rubin, P. H. (1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *Journal of Law and Economics*, 21(1), 223-233.

Salar, M., & Salar, O. (2014). Determining Pros and Cons of Franchising by Using Swot Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 122, 515–519.

Sardy, M., & Alon, I. (2007). Exploring the differences between franchisee entrepreneurs and nascent entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(4), 403–418.

Sauerbronn, J. F. R., Sauerbronn, F. F., & Hasenclever, L. (2011). Contribuições da economia industrial para o estudo de estratégias de crescimento a partir do sistema de franquia. *Revista Economia & Gestão*, 11(26), 33–61.

Siqueira, J. P. L., Telles, R., Rocca, M. E., & Gaspar, M. A.(2015). Clusters varejistas: características responsáveis pela atração e afastamento de consumidores. *Economia e Gestão, Belo Horizonte*, 38(15), 135–164.

Silva, A. A., Franklin, M. A., Ferreira, A. F., de Sena Martini, F., & Baccarin, G. O (2008). A Influência do Ambiente Organizacional na Inovação de Produtos em Empresas Empreendedoras. In *V EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas* (p. 1–17).

Sousa, M. R., Junqueira, L. A. P., & Las Casas, A. L. (2014). O perfil do franqueado divulgado pelos franqueadores na fase de prospecção de candidatos The franchisee's profile published by franchisors during the candidate prospecting phase. *Revista Organizações em Contexto*, 10(19), 213–243.

Smith, R. L. (1982) Franchise regulation: an economic analysis of state restrictions on automobile distribution. *Journal of Law and Economics*, 5(1), 125- 57.

Souza, G. C. De, & Lourenzani, A. E. B. S. (2011). A importância do perfil do

franqueado para o sucesso das franquias : uma análise da capacidade empreendedora. *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, 4(2), 115–127.

Souza, M. A. M. De, & Teixeira, R. M. (2013). Competências Empreendedoras Em Franquias: Estudo De Multicasos Em Sergipe. Maísl. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2(2), 3–31.

Stanworth, J., & Dandridge, T. (1994). Business franchising and economic change: an overview. *International Small Business Journal*, 12(2), 12–14.

Toledo, G. L., & Proença, C. (2005). Fatores críticos de sucesso da franquia – uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de são paulo. *REGE USP-Revista de Gestão*, 12(1), 43–53.

Statista (2017) Number of employees in franchise establishments in the USA from 2007 to 2018 (in millions). Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/190317/number-of-employees-in-us-franchise-establishments/>>. Acesso em: novembro 2017

Tatham, R., & Douglas, R. (1972). An Analysis of Decision Criteria in Franchisor/Franchisee Selection Processes. *Journal of Retailing.*, 48(1), 16.

Toledo, G. L., & Proença, C. (2005). Fatores críticos de sucesso da franquia – uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de são paulo. *REGE USP-Revista de Gestão*, 12(1), 43–53.

Tres, G. S., Ribeiro Dantas, M. L., de Oliveira Godeiro, D. P., & Galdino de Araújo, A.(2015). Processo de formulação estratégica em rede de franquias do setor farmacêutico. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(4), 39–57.

Tuunanen, M. (2002). An Ounce of Prevention Is Worth a Pound of Cure. *Journal of Marketing Channels*, 10(2), 57–89.

TVERSKY, A., & KAHNEMAN, D. (1974). Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.

VANCE, P., FÁVERO, L., & LUPPE, M. (2008). Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. *Revista de Administração*, 43(1), 59–71.

Vergara, S. C., & Cavalcanti, C. De O. B. (1995). A ECT busca novos caminhos: de 1984 aos nossos dias. *RAP-Revista de Administração Pública*, 29(4), 234–259.

Von Bertalanffy, L. (1975) Teoria geral dos sistemas (Vol. 351). Petrópolis: Vozes.

Zhang, J. J., Lawrence, B., & Anderson, C. K. (2015). An agency perspective on service triads: Linking operational and financial performance. *Journal of Operations Management*, 35, 56–66.

Ward, P. T., Duray, R., Leong, G. K., & Sum, C. C.(1995). Business environment, operations strategy, and performance: An empirical study of Singapore manufacturers. *Journal of operations*, 13(2), 99–115.

Weaven, S., Baker, B. L., & Dant, R. P. (2017). The Influence of Gratitude on Franchisor-Franchisee Relationships. *Journal of Small Business Management*, 55(S1), 1–24.

9 APÊNDICE

Anexo 1

Roteiro de Coleta

1. Cidade:
2. Respondente:
3. Franquia:
4. Fale por favor o que você acha da sua franquia? Impressões e opiniões.
5. Quando você buscou a franquia com certeza você buscava um diferencial. Qual foi?
6. Quantos anos é franqueada dessa empresa?
7. O que você acha sobre o suporte do seu franqueador, ou seja, aquilo que você esperava quando comprou a franquia?
8. A seguir serão apresentados fatores específicos relativos a sua franquia. Por favor, responda se foi ou não satisfatório em relação a sua unidade? Tem algum comentário sobre? Qual?

a) Processo de seleção	() satisfatório	() não satisfatório
Comentários?		

b) Seleção do ponto	() satisfatório	() não satisfatório
Comentários?		
c) Projeto e montagem da loja	() satisfatório	() não satisfatório
Comentários?		
d) Manuais	() satisfatório	() não satisfatório
Comentários?		
e) Acompanhamento da inauguração	() satisfatório	() não satisfatório
Comentários?		
f) Marketing	() satisfatório	() não satisfatório
Comentários?		
g) Compras	() satisfatório	() não satisfatório
Comentários?		
h) Supervisão da unidade	() satisfatório	() não satisfatório
Comentários?		

i) Monitoramento da unidade	() satisfatório	() não satisfatório
Comentários?		
j) Novos produtos	() satisfatório	() não satisfatório
Comentários?		
k) Treinamento contínuo	() satisfatório	() não satisfatório
Comentários?		
l) Comunicação/Relacionamento	() satisfatório	() não satisfatório
Comentários?		

9. Em relação especificamente a essa sua unidade, pensando na sua cidade/bairro, alguma coisa afeta ou influência de forma significativa a sua operação?
10. Além desse/desses algum dos fatores apresentados a seguir exerce uma grande influência na administração do negócio?

- a) matérias-primas,
- b) transporte,
- c) telecomunicações,
- d) serviços públicos,
- e) aluguel,
- f) disponibilidade de trabalhadores (refere-se a preocupações sobre o potencial escassez de técnicos, pessoal de escritório ou trabalhadores qualificados e de produção).
- g) Outros?

Como é o mercado (ambiente) onde está a sua unidade em relação a:

11. Hostilidade de Mercado, quer dizer há mudanças no mercado, tais como:

- a) Aumento da concorrência e diminuição da procura nos mercados locais;
- b) Mudança nos padrões de qualidade buscados pelos clientes;
- c) Outros.

12. Dinamismo: velocidade em que produtos e serviços se tornam obsoletos;

- a) Inovação local ;
- b) Alteração na preferência dos clientes em relação a marcas, produtos ou serviços;
- c) Outros.

13. Processos de Regulação: (As interações de regulamentação com as instituições que existem para assegurar a estabilidade, a ordem e a continuidade da sociedade e bem-estar social). Por exemplo problemas com fiscais, agentes públicos de qualquer ordem, vigilância sanitária e etc. Tem algum problema ou algo que queira relatar em relação a sua unidade?

14. Processos de Validação: (Os processos que representam a interação com instituições normativas e dão origem a padrões de comportamentos socialmente aceitáveis). Por exemplo as instituições que apresentamos na pergunta passada ou as igrejas da cidade bairro possuem algum código que vê

o seu negócio como nocivo de alguma forma e que por isso atrapalha a sua unidade em algum sentido?

15. Processos de Habitualização: (Invisível, a base de processos que dão origem a cognição, ou seja, o padrão foi entendido e é aceito como um habitual pelo ambiente) Como as pessoas se sentiram quando você abriu a unidade, era uma novidade esse tipo de negócio? Eles consideram que sua unidade presta um serviço habitual?
16. O lugar que aonde está instalado sofreu nos últimos tempos (até cinco anos) algum fato que poderia de alguma forma prejudicar sua unidade? Por exemplo alguma empresa grande da região foi fechada ou houve algum desastre ecológico que afetou seus consumidores?
17. Como você avalia os custos pra manter a sua unidade?
18. E referente as taxas que são e foram cobradas pela franqueadora, qual a sua opinião? Taxa de franquia, taxa de royalties e taxa de marketing?
19. Como você vê a rentabilidade da unidade?
20. A franquia é a sua principal fonte de renda?
21. Possui outros negócios, emprego ou alguma outra fonte de renda expressiva?
22. Se você possui outro negócio/renda/emprego qual você dedica mais tempo?
23. Você se acha um bom administrador/gestor do seu negócio? Por que?
24. Gostaria de relatar mais alguma coisa referente a franquia que não foi relatado até aqui?