

Franchising e o processo de adaptação e conhecimento entre franqueador e franqueado

Franchising and the process of adaptation and knowledge between franchisor and franchisee

Recebido: 21/09/2022 | Aceito: 09/11/2022 | Publicado: 21/12/2022

Pedro Henrique Rodrigues de Sousa¹

 <https://orcid.org/0000-0002-7208-6419>
 <http://lattes.cnpq.br/8755904668897752>
Centro Universitário Alves Faria, GO, Brasil
E-mail: phsousa.adm@gmail.com

Luiz Paulo Alves Torres²

 <https://orcid.org/0009-0003-8563-0289>
 <http://lattes.cnpq.br/5121388965909536>
Centro Universitário Alves Faria, GO, Brasil
E-mail: luizpaulo.at@gmail.com

Suzana de Freitas Portela³

 <https://orcid.org/0009-0004-4886-4649>
 <http://lattes.cnpq.br/1260352530065392>
Centro Universitário Alves Faria, GO, Brasil
E-mail: suzanafp@hotmail.com

Thiago Carvalhaes Reis⁴

 <https://orcid.org/0009-0004-4968-587X>
 <http://lattes.cnpq.br/5382195621925644>
Centro Universitário Alves Faria, GO, Brasil
E-mail: thiagocarvalhaes@hotmail.com

Resumo

O estudo tem como objetivo compreender os desafios e oportunidades na construção do relacionamento entre franqueador e franqueado. Analisou-se como esta relação pode influenciar para o êxito ou fracasso da organização. Foi estudado sobre o conceito de *franchising*, a evolução deste modelo de negócio e suas formas de gestão. A presente pesquisa trata-se de uma pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa que utilizou como técnica: o estudo de caso, a pesquisa bibliográfica e procedimento documental. Utilizou-se formulários para melhor compreensão dos fenômenos que ocorrem entre as partes desta relação. O estudo de caso foi feito nas lojas da franquia Poderoso Timão. Como resultado, foram identificados os fatores críticos existentes neste relacionamento entre franqueado e franqueador, que podem comprometer o sucesso do negócio.

Palavras-chave: *Franchising*. Franquia. Franqueador. Franqueado. Relacionamento.

¹ Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Professor do Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria.

² Graduado em Administração pelo Centro Universitário Alves Faria.

³ Graduada em Administração pelo Centro Universitário Alves Faria.

⁴ Graduado em Administração pelo Centro Universitário Alves Faria.

Abstract

The study aims to understand the challenges and opportunities in building the relationship between franchisor and franchisee. It was analyzed how this relationship can influence the success or failure of the organization. It was studied about the concept of franchising, the evolution of this business model and its forms of management. The present research is descriptive research with a qualitative approach that used as a technique: the case study, the bibliographical research and documental procedure. Forms were applied to better understand the phenomena that occur between the parts of this relationship. The case study was carried out at the Poderoso Timão franchise stores. As a result, the critical factors existing in this relationship between franchisee and franchisor, which can compromise the success of the business, were identified.

Keywords: *Franchising. Franchise. Franchisor. Franchisee. Relationship*

1. Introdução

O sistema de *franchising* vem crescendo devido a diversas vantagens que o modelo apresenta. Conforme ressalta Plá (2001) o sistema permite ao franqueado a utilização de uma marca já reconhecida e consolidada, com operações e processos já testados, assessorias, treinamento e ainda, redução dos riscos da abertura de um negócio próprio. Ele acrescenta que para o franqueador é uma oportunidade para expansão de seu negócio com recursos de terceiros e fortalecimento da marca. Entretanto, apesar das vantagens, vários problemas nos mais variados aspectos circundam este formato de negócio.

Como em toda relação, os problemas podem superar o bom andamento e culminar com o fim do relacionamento. Para Mauro (2013) franquias é um casamento empresarial, em que duas partes se unem com objetivos comuns, neste caso, o sucesso. São comprovações de expectativas e administração de crises. Diante disso, a presente pesquisa tem como objetivo deste identificar os desafios e oportunidades na construção do relacionamento entre franqueador e franqueado.

A investigação contribui ao entendimento das dificuldades e facilidades em torno de um relacionamento comercial no modelo *franchising*. A proposta foi obter informações, de ordem jurídica, financeira e comercial e pontuar aspectos positivos e negativos para se diminuir possíveis riscos de negociação conflituosa e mal sucedida.

Buscou-se entender o papel da franqueadora na escolha dos possíveis franqueados com o objetivo de selecionar aquele que se enquadre no perfil da empresa, a fim de destacar características necessárias para gerir o negócio, diminuindo o risco de fracassos por má gestão, e conseqüentemente enfraquecer a imagem da marca. Um dos temas mais delicados no sistema de *franchising* é o relacionamento entre franqueador e franqueado, e apesar das vantagens deste modelo de negócio, é notório que se faz importante estudar se existem a administração de conflitos na rede entre as partes, suas principais causas e como são administrados.

O negócio apresenta muitos desafios tanto para o franqueador quanto para o franqueado. Na perspectiva do franqueado vale citar a submissão à manutenção dos padrões, pagamentos de royalties e taxas, e até mesmo ter a consciência do risco de insucesso do franqueador. Paralelamente, o franqueador pode encontrar como desafios a seleção e escolha do perfil do franqueado e a má gestão por parte deste, prejudicando sua marca. Ambos estão sujeitos às inconstâncias do ambiente externo, que podem os levar a erros de gestão, prejudicando toda a cadeia.

Sabe-se que o objetivo dos negócios é que sejam rentáveis para ambas as partes; de um lado o franqueado deseja retorno de seu investimento, do outro, a franqueadora, além do lucro, deseja o reconhecimento e evolução de sua marca. O modelo de *franchising* é conhecido por ser um investimento seguro, organizado, com sistema e processos padronizados, treinamentos contínuos e é escolhido por muitos empresários como um investimento de retorno rápido.

Dito isto, a presente pesquisa teve como natureza um estudo de caso em franquias da Rede Poderoso Timão. Trata-se de uma pesquisa aplicada e descritiva com uma abordagem qualitativa que utilizou como técnica: o estudo de caso, a pesquisa bibliográfica e procedimento documental. Na qual foi levantado base teórica sobre o sistema de *franchising* e o relacionamento entre franqueadores e franqueados, e abordou temas relevantes para seu entendimento, como: gestão estratégica de crescimento, evolução gestão de franquias.

2. Modelo de Negócio e Modelos de distribuição

Para Strehlau e Telles (2006) o sistema de distribuição constitui a resultante de uma compreensão do processo de distribuição como uma “unidade” de operação responsável pela movimentação de trocas e influências dos integrantes do canal, ou seja, demonstram as probabilidades do canal de distribuição no seu geral, buscando-se a compreensão dos movimentos estabelecidos a partir da relação entre as partes (produtos e intermediários). Os autores acrescentam que a gestão dos canais de distribuição pode se dizer que consiste na atividade integrada de administração dos seguintes processos: estratégia de distribuição, seleção de canais, desenvolvimento, motivação, gestão de conflitos, estudo dos membros do canal e gerenciamento estratégico das operações do canal.

Na maioria dos casos, o modelo *franchising* é a principal estratégia que equilibra os custos, controle e cobertura, permitindo o crescimento, expandindo em diversos locais com capital de terceiros e gerenciando seus produtos e serviços através de canais de distribuição (COSTA, 2014). Nesse sentido, a franquia é um canal de distribuição vertical contratual que, segundo Strehlau e Telles (2006), derivam de estratégia de uma empresa/marca constituída e reconhecida pelo mercado, que estabelece, junto a organizações interessadas na distribuição, contratos de permissão de gestão sob sua marca.

De acordo com Rosa e Maróstica (2013), modelo de negócio é uma forma de se comunicar, compartilhar conhecimentos adquiridos ao passar do tempo sobre o mesmo tema, de forma que o conceito de modelo se torne importante na sequência do raciocínio e permita às pessoas melhorarem o processo. Trata-se de um acordo em combinação entre os envolvidos, com a finalidade de satisfazer uma necessidade de mercado, como com consequência disso, obter lucro, bens ou serviços com preços estabelecidos que tem a aceitação dos consumidores.

Assim sendo, *franchising* pode ser entendido como um modelo de negócio, podendo adotar várias formas de distribuição, e nos casos mais comuns, como canal de venda, entregando o produto e/ou serviço ao consumidor final (RIBEIRO et al., 2011). O modelo de negócio franquia pode se enquadrar como um modelo de distribuição, pois através da concessão do direito para o uso da marca é possível distribuir seus produtos e expandir sua marca em regiões variadas, tendo como gestor terceiros, que são chamados de franqueados; esse modelo de distribuição pode ser considerado uma adequada estratégia de crescimento para uma organização.

3. *Franchising*: Origem e Evolução histórica

Em termos empresariais, o sistema de *franchising* teve origem em 1860 nos Estados Unidos quando uma indústria de máquina de costura chamada Singer Sewing Machine, que, com o intuito de aumentar o seu Market Share, criou vários outros pontos de vendas utilizando sua marca, seus produtos e suas técnicas em vendas. Essas lojas eram criadas com capitais de terceiros, que tinham o interesse em investir e administrar uma loja padronizada, só com produtos Singer (BARROSO, 1997).

Fernandes (2000) afirma que a Singer alcançou muito sucesso com a técnica de venda e transferência de todo o know-how, e devido a isso conseguiu influenciar outras empresas a adotarem o modelo. A exemplo: a General Motors que em 1898 iniciou sua estratégia de expansão através de franquias, como técnica para ganhar mercado, e a Coca-Cola em 1899.

Cherto (1988) reforça que a General Motors decidiu aderir ao sistema de *franchising* com o intuito de expandir sua rede de distribuidores e conseqüentemente aumentar as vendas dos veículos de sua fabricação. Já o caso da Coca Cola, é uma história de sucesso que começa em 1885 com um farmacêutico de Atlanta, que criou uma bebida estimulante à base de noz, denominada kola, e com o passar dos anos ficou conhecida como Coca Cola.

Por volta de 1899, o comerciante Asa Chandler adquiriu os direitos sobre o produto e a marca, e passou a comercializar o xarope Coca Cola para os atacadistas, que o distribuía para as farmácias que misturavam com água gasosa e revendiam ao público final. Neste mesmo ano, Asa Chandler vendeu o direito de engarrafar o xarope a dois empresários por apenas um dólar, pois achava que o negócio estava ligado as drogarias. Entretanto, os empresários iniciaram a concessão de franquias a outros engarrafadores, criando uma rede, que após 30 anos, já eram mais de mil empresas engarrafadoras (FERNANDES, 2000).

Cherto (1988) considera que a Coca Cola adotou o modelo *franchising* em 1899 para o engarrafamento de seu refrigerante. Em 1910, no Brasil, Arthur de Almeida Sampaio, fabricante dos calçados Stella, que já era uma marca muito conceituada no mercado, pretendia ampliar as suas vendas e sem querer descobriu práticas de *franchising*. Isso aconteceu com a seleção cuidadosa de seus representantes comerciais, investimentos necessários às instalações de seus pontos comerciais, padronização visual, descentralização administrativa e financeira, e exclusividade de sua marca, representando a primeira iniciativa brasileira no sistema de *franchising*, obtendo sucesso (BARROSO, 1997).

Barroso (1997) salienta que após a segunda guerra mundial, em 1950, reaparecem atividades que caracterizam o modelo *franchising*, porém voltadas para distribuição, aparência padronizada, concedendo aos empresários o direito de explorar seu sistema de comercialização. Acrescentando a essa informação, Fernandes (2000) diz que as práticas de *franchising* mais parecidas como as que existem na atualidade, se tornaram conhecidas após a segunda guerra mundial com a volta dos combatentes, que ao se deparar com seu país em crise, e com pouca experiência, encontraram no *franchising* uma oportunidade de conquistar seus sonhos e montarem seus próprios negócios, já que esse formato não exige tanta experiência por seguir um modelo de negócio testado e aprovado.

O setor de franquias tem evoluído bastante. Segundo Plá (2001) inicialmente este modelo de negócio se apresentava como uma relação entre franqueado e franqueador, existente um licenciamento da marca e/ou conceito, em que prevalecia a relação de distribuidor para revendedor, sem nenhum padrão rígido para exploração do negócio e sendo oferecido, eventualmente, treinamento e auxílio à publicidade

buscando aumentar as vendas. A partir de suas evoluções, este modelo de negócios se dividiu em gerações.

A primeira geração se refere a concessão que o franqueado adquire de uso da marca, e Plá (2001) ainda acrescenta que neste tipo, o suporte operacional e prestação de serviços ao franqueado são reduzidos. Para Fernandes (2000), a primeira geração consiste na concessão de direitos de comercialização de bens ou serviços pelo franqueado, pelo qual é seguido um padrão no layout e na sua marca, porém, deixando a desejar no suporte dado pela franqueadora. Esse modelo é usado como canal de distribuição dos produtos e/ou serviços, podendo ser encontrado em outros estabelecimentos não pertencentes à rede. Sobre a segunda geração, Plá (2001) explica que há um pouco mais de auxílio por parte da franqueadora, porém o franqueado é obrigado a comprar a mercadoria do franqueador, onde os royalties e as taxas de promoções estão inclusas nos preços dos produtos. Fernandes (2000) acrescenta que franquias de segunda geração se diferenciam da primeira por ter exclusividade total nas vendas dos produtos e serviços.

Na terceira geração, o franqueador cria toda a operação do negócio, fornece maior assistência, suporte operacional, treinamento, assessoria na escolha do ponto e na fase de implantação da franquia. Além disso, Plá (2001) explica que neste modelo o franqueado não realiza compras direto do franqueador, diminuindo assim conflitos na relação. Fernandes (2000) diz que as franquias de terceira geração, contam com um modelo mais atualizado e com melhorias feitas no processo. Quanto as gerações seguintes, ela salienta que as franquias se apoiam em modernas técnicas de gestão e novas estratégias de negócio.

Ao tratar da quarta geração, Plá (2001) destaca que há maior qualidade e quantidade dos serviços prestados ao franqueado. Para ele, são franquias mais evoluídas, nas quais as decisões estratégicas são tomadas por um conselho de franqueados que atua intensamente para a consolidação da marca. Evoluindo um pouco mais, aparecem as franquias de quinta geração, que são, segundo Plá (2001), um modelo de franquia de quarta geração com garantia de recompra da unidade pelo franqueador. Ele reforça, que a grande vantagem deste tipo é de oferecer menos risco ao franqueado. Este modelo de negócio passou por várias fases e evoluções até chegar ao modelo comercial conhecido atualmente como sistema de *franchising*, apresentando conceitos e características formais.

4. Franchising: Conceitos, Características e Aspectos Legais

De acordo com a lei que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial:

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 semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (LEI 8.955, 1994, art 2º).

O modelo de negócios *franchising* se apresenta de forma em que uma empresa, geralmente detentora de uma marca conceituada que possui know-how de certo produto ou serviço, seja ele para produção ou distribuição, permite a terceiros, possuidores de capital, permissão para distribuir seus produtos ou serviços, em designado local ou região, por período determinado, seguindo padrões pré-determinados (MAURO, 2013).

Para Plá (2001) o conceito de *franchising* é um sistema de distribuição de produtos, tecnologia e/ou serviços, no qual o franqueador cede ao franqueado o direito de utilizar seu modelo, know-how e marca, recebendo em troca uma contraprestação financeira. O autor acrescenta que o termo franquía é comumente utilizado como sinônimo de *franchising*, mas que neste caso franquía seria um sistema de distribuição onde o franqueador cede sua marca e tecnologia já testado a um franqueado que pretende operar o negócio.

Já Fernandes (2000) diz que franquía é o contrato no qual uma pessoa jurídica, denominada franqueador, concede o direito de uso de sua marca, bens objetos de propriedade intelectual e o direito de distribuição em uma determinada área geográfica, com assistência técnica e transferência de know-how, ao denominado franqueado, mediante o pagamento de taxas sem vínculo de subordinação entre as partes. Na percepção de Fernandes (2000) os franqueadores podem produzir seus bens e serviços, ou terceirizar a fabricação com amplo critério e mantendo sua marca; já os franqueados, através de seus empreendimentos se encarrega de distribuir, de acordo com as normas da franquía, para se manter um padrão.

Neste formato de distribuição é importante que todos os franqueados estejam sempre alinhados e vendendo nas mesmas condições. Prado (2008) apresenta uma definição rápida e simples sobre franquía, sendo esta uma união de duas pessoas que possuem o objetivo de obterem lucro em torno de determinada marca. Percebe-se que os conceitos apresentados pelos autores seguem uma linha de raciocínio bem similar. No qual acontece por parte do franqueador a distribuição de determinado produto e/ou serviço, cedendo ao franqueado a utilização da marca, seguindo seus padrões determinados, com auxílio de treinamentos e assessorias, e aquele, recebendo em troca taxas e royalties. Para assegurar essa relação comercial, foram criadas leis e processos jurídicos a fim de regulamentar esse sistema.

Na relação jurídica entre franqueadora e franqueado, não existe vínculo empregatício, mas sim uma relação de parceria, cada uma com suas individualidades jurídicas, assumindo todos os riscos dos seus respectivos empreendimentos (BARROSO, 1997). Segundo Barroso (1997), a única lei vigente no Brasil que regulamenta especificamente sobre *Franchising* é a Lei nº 8955/94, porém, por ser insuficiente para defender os direitos e deveres dos franqueados e franqueadores, são utilizados outros parâmetros, como o código civil e código de defesa do consumidor.

Segundo informações do Sebrae (2016), a lei de franquias também é considerada insuficiente para reger o setor. Por esse motivo, o PLC nº 91/2013 (numeração na Câmara dos Deputados – PI nº 4319/2008), que propõe uma legislação mais completa para a área, está em tramitação no Congresso Nacional, aguardando uma resposta do senado. Cherto (1988) acrescenta que nos Estados Unidos há muitas normas e regulamentos regendo a matéria. Complementa dizendo que naquele país há um excesso de normas relacionadas com a atividade, o que poderá “estrangular” o mercado interno proporcionando uma expansão dos negócios de franqueadores americanos no mercado internacional, em busca de ares mais amenos.

Plá (2001) afirma que no momento de se estruturar o sistema de *franchising* é necessário o acompanhamento de um advogado especializado na área, para que todos os documentos que validam o negócio sejam elaborados de forma apropriada. Ele ressalta que existem quatro documentos básicos que formalizam o vínculo entre franqueador e franqueado, que são: Circular de Oferta de Franquia (COF), pré-contrato, contrato de franquía e contrato de locação ou sublocação. Circular de Oferta

de Franquia (COF) é um dos documentos necessários para que um franqueador ingresse nos quadros associativos da Associação Brasileira de Franquias (ABF).

O COF passou a ser um documento legal por força de lei contendo cláusulas penais, que vão da devolução da quantia paga pelos franqueados, às perdas, danos e anulabilidade do próprio contrato (BARROSO, 1997). Nesta circular são apresentadas diversas informações acerca da marca, dados financeiros, e ainda, contato com outros franqueadores que permite conhecer como é o suporte oferecido pela franqueadora. Cherto (1988) recomenda analisar o direito do trabalho e orienta aos franqueadores a não formatarem seu modelo de negócio de forma que os franqueados sejam apenas revendedores e agenciador de mão de obra, pois assim poderá sofrer ações judiciais por caracterizar vínculo empregatício, característica essa que indeferiu dos formatos de *franchising* atuais.

É comum as pessoas confundirem o significado de contratos de franquia com licenciamento de uso de marca. Segundo Plá (2001), licenciamento é uma maneira mais simples de promover o crescimento e expansão de uma marca. Ele ainda acrescenta que licenciar pode ser uma forma de testar se o negócio é franqueável ou não e caracteriza que o licenciamento é a simples autorização de uso da marca e a cobrança de royalties. Já a franquia, exige muito mais responsabilidade por parte do franqueador, pois além de a marca já ser reconhecida, se exige que se tenha know-how do negócio, experiência da operação em unidades-piloto e ainda que dê assistência e treinamentos antes e depois da abertura da nova unidade franqueada.

O Sebrae (2016) traz alguns esclarecimentos sobre licenciamento e contrato de franquias, que auxiliam no entendimento das diferenças existentes. Segundo ele, para que contratos de licenciamento tenham validade, devem ser registrados no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI); no caso das franquias, apenas para franqueados residentes no exterior é que se faz necessário a averbação do contrato, e nos contratos internos a averbação é facultativa. Ele explica que as franquias são regulamentadas pela Lei 8.955/94, Lei de Franquias, e nelas estão incluídas o licenciamento da marca.

Porém, não apenas isso, existem várias outras obrigações e exigências, e ainda transferência de know-how. O Sebrae (2016) também considera que os contratos de franquia são mais complexos que o licenciamento. Para o Sebrae (2016) o termo franquia refere-se tanto ao sistema quanto a unidade franqueada, que é a pessoa jurídica que adquire uma franquia. Já o termo *franchising* se refere a estratégia de distribuição e comercialização de produtos e serviços. Fernandes (2000) explica que o contrato de licença de marca é fundamental para se formatar um contrato de franquia e que a licença de patente significa a autorização da exploração da marca, sendo assim o franqueador só pode ceder ao franqueado o uso da marca.

Plá (2001) explica que a diferença entre licenciar uma marca e implantar o *franchising* se dá pelo fato de que franquear um negócio é muito mais trabalhoso e mais complexo do que o licenciamento. No modelo *franchising*, a marca já deve ser conhecida, exige que o franqueador tenha know-how do seu negócio e, que pela sua experiência, tenha capacidade de dar total assistência e treinamento aos franqueados. No licenciamento, o licenciador permite a comercialização de seus produtos e/ou serviços mediante simples autorização de uso da marca e recebimento de royalties, sem arcar com os custos e responsabilidades que se caracteriza o *franchising*.

Percebe-se, portanto, que há diferença entre os termos. Para fácil entendimento, Plá (2001) ressalta que só o recebimento de royalties não caracteriza franquia, como ocorre com o licenciamento; porém, qualquer licenciamento, que

possua padrões rígidos, exija exclusividade e exposição da identidade visual é uma franquia.

5. Gestão de Franquias

Para Arantes (1998) o sistema de gestão em uma empresa tem um papel a desempenhar perante seus clientes: de prover produtos que atendam a necessidade da sociedade, com preços aceitos pelo mercado. Por outro lado, as empresas têm obrigações a serem sanadas perante seus colaboradores, obedecendo uma conduta coerente e ética. Dessa forma integrada, a administração pode ser auxiliada por ferramentas de gestão, que são criadas baseando-se em estudos teóricos e técnico.

Segundo informações apresentadas pelo Sebrae (2016) a gestão de uma rede de franquias tem necessidades distintas da operação própria do franqueado e é necessária uma estrutura interna com algumas áreas de extrema importância para atender aos franqueados, como: operação, marketing e vendas e administrativo / financeiro. Para Túlio (2012) cabe ao gestor da franquia desenvolver soluções, definir e formalizar os padrões de qualidade dos serviços, proporcionar treinamento eficaz a rede de canais e clientes, promovendo atendimento especializado para eles. O franqueado espera da franqueadora todo o apoio e experiência para a gestão do negócio e isso precisa estar bem instrumentalizado e documentado, estruturado em função das experiências anteriores à medida que a rede vai expandindo esse processo vai sendo aperfeiçoado.

Em complementação à afirmação de Túlio (2012), Ribeiro et al., (2015) dizem que a franqueadora deve ter uma missão e propósitos bem definidos e conseguir passar isso com clareza para os franqueados, os quais, por sua vez, devem segui-los e executar a estratégia com excelência, com foco em resultado e objetivos definidos e alinhados [...] Ribeiro et al., (2015) resumem gestão estratégica do *franchising* com a seguinte estrutura: alinhamento à missão, visão, valores e diretrizes do negócio, realização de diagnóstico empresarial criterioso, avaliação consistente de mercado, análise sistemática da equipe, definição dos principais indicadores do negócio, elaboração de um plano de ação ligado às estratégias e indicadores do negócio, resumindo consiste na elaboração do Plano de Gestão Estratégica do Negócio (GEN) – ferramenta de planejamento elaborada pelo franqueado orientado pela franqueadora.

As novas tecnologias têm ajudado muito na gestão das redes de franquia, permitindo acesso fácil às informações, melhorando a comunicação franqueado e franqueador, obtendo respostas imediatas da equipe dedicada ao suporte à rede, isso tudo reflete em uma boa gestão da rede, trazendo como consequência redução de custos e a satisfação dos franqueados (BITTENCOURT, 2014). A gestão da franqueadora envolve alguns processos. Segundo Túlio (2012) a gestão de indicadores e controle da expansão da rede de franqueados, dos serviços fornecidos à rede, do abastecimento, canais de distribuição e os demais processos que sejam específicos da produção.

Já a gestão modelo da franquia envolve dois importantes processos, indicadores e controles necessários ao bom funcionamento de todo o sistema de uma franquia. Diante o exposto, percebe-se que ter uma boa gestão implica para que franqueado e franqueador alcancem suas expectativas e possam manter uma relação de satisfação. Alguns autores apresentam que é importante o conhecimento entre as partes antes de se iniciar o contrato.

6. Relacionamento franqueado e franqueador

Um dos aspectos mais importante no segmento de franquias é o relacionamento entre franqueado e franqueador, mas muitas vezes é negligenciado, causando um desconforto desnecessário e desestruturando a base de um negócio sólido. O equilíbrio na relação entre franqueadores e franqueados é um ponto de extrema importância em uma parceria mutuamente responsável (NATHAN, 2007). Ribeiro et al., (2009) afirmam que o fundamento do *franchising* está relacionado a uma forma de se fazer negócios envolvendo duas partes: Franqueadora e Franqueados. Por isso a importância de um bom relacionamento entre eles. Prado (2008) ainda reforça que para se ter relações duradouras e maduras é preciso amenizar e administrar os conflitos. Para ela, nesta relação de *franchising*, não se trata apenas o lado comercial, mas também o lado humano.

Apesar de a franqueadora não dar garantias sobre o sucesso do negócio, o franqueado deve, antes de adquirir a franquia, analisar os resultados apresentados por ela e se basear pelo seu sucesso e de suas unidades. A relação entre franqueado e franqueador pode ser satisfatória se os negócios estão indo bem, caso contrário, pode ser uma relação muito conflituosa. O resultado obtido pelo franqueado é um dos pontos mais importantes nessa relação, e por esse motivo o foco do franqueador é contribuir para o sucesso do franqueado em primeiro lugar, para ambos colherem bons resultados (MAURO, 2013).

Nathan (2007) faz uma analogia com um relacionamento conjugal, e diz que da mesma forma que este, o relacionamento no *franchising* inicia com alegria da lua de mel. Posteriormente se descobre que não é tão perfeito e é quando começam a surgir os questionamentos. Após passar por tal fase, onde as partes dessa relação conseguem entender e aceitar seus pontos fracos e fortes, a relação poderá se tornar mais forte, mais estável e mais satisfatória, porém, ainda com problemas. A essas relações, ele também as refere como dependente, independente e interdependente. Segundo Nathan (2007), o tipo de relação dependente, se expressa pelas necessidades de curto prazo, que seriam dinheiro, segurança ou conveniência. Nas relações independentes há uma necessidade de se livrar das exigências e poder se expressar. E para se alcançar o terceiro tipo de relacionamento é necessário maturidade, aceitação e respeito, ou seja, as partes devem aceitar e se responsabilizar em construir um relacionamento com qualidade.

O relacionamento é uma peça fundamental durante todo o processo comercial do negócio. Uma relação ruim pode influenciar diretamente na lucratividade, a partir disso pode desencadear uma primeira e grande insatisfação para franqueado e franqueador, pois, conforme argumenta Prado (2008): se o faturamento está sendo satisfatório, este poderá encobrir as insatisfações, caso o negócio não esteja com expressivos resultados, é bem provável que os conflitos comecem a trazer grandes dificuldades. Prado (2008) afirma que o modelo *franchising* antes de ser uma relação comercial é uma relação humana, onde envolvem sonhos e sentimentos, e para se alcançar uma boa relação é importante que todos os conflitos sejam administrados.

Prado (2008) saliente que em toda relação, seja ela afetiva ou de negócios, são inevitáveis os conflitos. E o *franchising* está bem ligados a eles [...]. Os conflitos, em uma relação de franquia, geralmente são apresentados em duas grandes situações: quando há a frustração no que se busca nesse relacionamento ou quando a formalidade que se apresentou ao franqueado por meio de documentos, manuais e até mesmo treinamentos, não são condizentes com a realidade da operação (PRADO, 2008). Para Plá (2001) é comum que haja conflitos na rede, porém, a maioria deles são solucionados com acordo das partes, e dificilmente a rescisão de contrato é

necessária. Ele explica que pelo franqueado, as queixas mais comuns são: falta de assistência, má utilização da verba de publicidade, conflitos de território, não acompanhamento de padrões, etc.

As redes de franquia costumam passar por problemas muito parecidos afirma Prado (2008), e ainda chegam a cometerem os mesmos erros; dentre várias questões, ela cita alguns pontos que geram conflitos: falha ou falta de comunicação, distanciamento, falta de comprometimento, suporte ineficiente, análise incorreta do mercado, escolha inadequada do ponto comercial, perfil do franqueado mal delineado ou processo de seleção desqualificado, franqueado desmotivado, ausência de inovação e demora para resolver conflitos ou omissão diante deles.

Segundo Plá (2001), administração de conflitos com o franqueado é uma das maiores dificuldades que um franqueador poderá enfrentar no sistema. Os problemas podem ser desencadeados por diversos fatores, sendo o mais comum, a insatisfação do franqueado, ou seja, ter suas expectativas em relação ao negócio frustradas. Ele afirma, que para o franqueador uma das maneiras de se minimizar os conflitos é ter transparência, boa comunicação, seguir os padrões estipulados sem exceções, conceder treinamentos e reciclagens constantes, e ainda, estar aberto a críticas e sugestões.

Prado (2008) acrescenta que para falar sobre erros é importante avisar antes que nem sempre há culpados diretos. Em algumas situações chegam a ser desgastante apontar que franqueador ou franqueado está errado, numa tentativa de se ausentar da culpa. Negligências sempre existem. Cabe às partes reaver a comunicação para restabelecer o diálogo necessário e levantar novas opções para resolver o conflito, de forma que ambas as partes se satisfaçam. A eficácia da solução de conflitos se dá pela troca sincera de informações coerentes (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998). Eles acrescentam que ambas as partes precisam confiar que a informação, não será, de forma alguma, utilizada para ganhar vantagem. Ou seja, um processo de ganha – ganha para o conflito.

Para Martinelli e Almeida (1998), a acomodação pode ser utilizada para manipular os conflitos. Porém, quando os problemas são simplesmente deixados de lado, eles usualmente não se resolvem por si mesmo; na verdade tende a se agravar quando não se tenta resolver. Segundo alguns pesquisadores as empresas que escondem seus conflitos são as mais ineficientes. Franqueado e franqueador necessitam de união para resolver os problemas que venham a surgir, pois eles são os responsáveis pelo sucesso do negócio (PLÁ, 2001).

Prado (2008) reforça que na administração de conflitos o primeiro passo é compreender a origem dos problemas e identificar qual é o conflito. É necessário, portanto, que as partes se ouçam com desprendimento buscando entender de fato qual é a necessidade pendente do outro. Fazendo isso, será mais fácil alcançar as soluções para eventuais problemas, ou seja, a melhor saída é a negociação cooperativa, na qual são analisadas as necessidades e interesses das duas partes.

7. Metodologia

A presente pesquisa trata-se de uma pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa e com a utilização da técnica de estudo de caso, pesquisa bibliográfica e procedimento documental.

Pretendeu compreender os desafios e oportunidades encontrados na construção de um relacionamento no sistema de *franchising* entre a franquia e seus franqueados, analisando os possíveis impactos gerados como consequência desse relacionamento.

Quanto à finalidade, a pesquisa aplicada é, para Mendonça, Nunes e Rocha (2008) é aquela que tem por finalidade gerar conhecimentos sobre o assunto para a aplicação prática e solução de problemas específicos.

A técnica adotada para essa pesquisa se caracteriza como estudo de caso, que segundo Mendonça, Nunes e Rocha (2008), é um estudo extenuante de um caso para seu conhecimento detalhado; acrescentando a este conceito, Chizotti (1991) pontua que é uma modalidade de estudo nas ciências sociais, que consiste na coleta e registro de informações sobre casos particulares, elaborando relatórios críticos organizados e avaliados, obtendo margem a decisões e intervenções sobre a organização escolhida para a investigação.

Para a realização deste estudo, o objeto de pesquisa escolhido foi a franquia Poderoso Timão junto aos seus franqueados.

Outras técnicas utilizadas foram: documental e bibliográfica. Segundo Köche (2001) a pesquisa bibliográfica se desenvolve baseada em livros ou obras congêneres, a fim de explicar um problema. Em complemento a essa afirmação Mendonça, Nunes e Rocha (2008) diz que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado e disponível para estudo e, eles assemelham a esse tipo de pesquisa o procedimento de pesquisa documental, diferenciando somente na natureza das fontes, onde na documental utiliza-se de materiais que ainda não foram analisados e que podem ser escritos ou produzidos oralmente.

A abordagem utilizada na pesquisa foi a qualitativa; [...] essa abordagem tem um vínculo inseparável entre o mundo objetivo e a subjetividade, o que não pode ser mensurado somente em números. São procedimentos básicos a busca da interpretação dos fatos, a atribuição de significados, a descoberta de relações até então ocultas e das inter-relações estabelecidas (MENDONÇA; NUNES; ROCHA, 2008).

A pesquisa utilizou o método descritivo, que segundo Köche (2001) é um método que analisa as relações entre duas ou mais variáveis de um dado fenômeno, sem alterar os seus dados, em concordância Mendonça, Nunes e Rocha (2008) diz que em uma pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados e descritos sem que o pesquisador modifique ou os adequa.

Com o propósito de coletar informações fez-se uso de formulário junto a representantes da SPR (franqueadora) e franqueados. O levantamento foi feito visando os franqueados de regiões diferentes para obter um entendimento geral sobre o relacionamento dos mesmos junto a SPR.

Para a conclusão da pesquisa foram utilizados livros e artigos que contribuíram em relação ao tema e para o desenvolvimento do trabalho, os formulários aplicados na rede Poderoso Timão sobre relacionamento foram de grande importância.

O formulário aplicado à franqueadora objetivou obter informações sobre o relacionamento na rede Poderoso Timão, de modo a se confrontar com informações dadas por parte dos franqueados. Foram transcritas as respostas da franqueadora a fim de buscar uma análise mais detalhada para responder a problematização da pesquisa.

8. Resultados e Discussão

No final de 2007, surgem as primeiras negociações com o Clube Corinthians no qual foram desenvolvidas peças para a famosa campanha “Eu nunca vou te abandonar”, em resposta ao rebaixamento para a segunda divisão do campeonato brasileiro.

Após esta campanha surgiu o projeto de implementar as lojas Poderoso Timão e licenciar a marca junto ao clube. Assim, em 2008, a empresa SPR, se tornou franqueadora da marca Corinthians comercializando roupas e artigos esportivos.

Segundo a franqueadora, “não é qualquer pessoa que pode comprar e gerir uma franquia Poderoso Timão, pois antes é feito uma análise criteriosa através de histórico financeiro e capacidade de gestão do candidato”. O possível franqueado preenche uma ficha com várias perguntas e através das respostas do candidato a franqueadora faz sua análise para tomar a decisão de tornar ou não o candidato um franqueado da rede.

Acrescentando ao que a franqueadora relata, Plá (2001) explica que o franqueador ideal não deve possuir apenas o capital, mas sim que opere de fato o negócio e que tenha um espírito empreendedor. A franqueadora deixa bem claro que todos os franqueados recebem treinamentos juntamente com sua equipe, orientações básicas de gestão, acompanhamento de um consultor e afirma que esses treinamentos são suficientes para capacitar o franqueador a fazer uma boa gestão de sua loja.

Plá (2001) reconhece que o franqueador ideal deve fornecer ao investidor todo o suporte necessário, envolvendo visitas periódicas a fim de checar a operação da franquia, avaliar o desempenho, realizar treinamentos e reciclagens, oferecer informações, aconselhar e acompanhar os possíveis problemas. Por mais que a franqueadora forneça treinamentos, ainda destaca algumas divergências na gestão dos franqueados, principalmente, segundo ela, devido a não seguirem as orientações sugeridas, trazendo como principal consequência uma má gestão de estoque e uma gestão financeira ineficiente.

Foi identificado que a SPR realiza comitês de produtos e marketing uma vez por mês. Nesses comitês a franqueadora ouve sugestões de melhorias dos franqueados e repassa para a diretoria aprovar ou não essas sugestões. Segundo ela, a franqueadora recebe alguns feedbacks fornecidos pelos franqueados, porém não seriam suficientes para promover as melhores mudanças na rede. Plá (2001) afirma que a criação de um conselho de franqueados trouxe muitos avanços para as franquias que o desenvolveram, pois, permite à franqueado maior participação nas decisões estratégicas da rede, obtendo uma melhor comunicação entre as partes.

A franqueadora destaca algumas vantagens e desvantagens no formato de negócio *franchising*. As vantagens destacadas foram: abrir uma empresa com marca consolidada no mercado, obter orientações diferenciadas, suporte na abertura e conceito. Já as desvantagens são: pagar royalties sobre faturamento, somente praticar preços estabelecidos pela franqueadora, seguir regras e procedimentos da marca. Em se tratando do suporte oferecido aos franqueados, a franqueadora reconhece que este está longe de ser o ideal para a melhor performance da rede, e salienta que essa deficiência se dá pelo crescimento desordenado da rede. Prado (2008) afirma que a qualidade do suporte oferecido ao franqueado pode afetar consideravelmente o sucesso do negócio.

Em relação aos aspectos legais que envolvem o *franchising*, a franqueadora diz que a lei que rege este sistema deve ser aprimorada, porém, relata que a mesma ajuda muito ao franqueado. Segundo ela, a ABF realiza cursos periódicos a eles onde

são apresentados seus direitos e deveres. Além disso, ela explica que existe outro documento importante, a Circular de Oferta de Franquia (COF). É um documento desenvolvido pela franqueadora que apresenta todas as condições gerais do negócio. Devem constar também todos os procedimentos, regras, deveres, responsabilidades e os aspectos legais que envolvem as partes.

O franqueado só irá efetivar algum contrato 10 (dez) dias após assinar a COF. Barroso (1997) explica que a COF é um documento de extrema importância para o franqueado, pois nele devem ser apresentadas informações que trarão mais segurança no fechamento do novo negócio.

Foi identificado como ponto positivo o fato da franqueadora criar um comitê de produtos e marketing no qual o franqueado poderá participar e sugerir mudanças para melhorias nos processos. Estes comitês são realizados uma vez por mês e as informações recebidas são repassadas para a diretoria.

E como ponto negativo, o fato dos produtos também serem vendidos pelos sites shoptimao e netshoes. Sobre os principais conflitos existentes na rede, ela sinalizou que apenas um seria de grande relevância, que são devido aos produtos também serem vendidos pelos sites da internet (shoptimao e netshoes). E relata que a possível solução seria haver produtos exclusivos só para as lojas da rede.

Para compreender o perfil dos franqueados que ingressaram na rede Poderoso Timão, foi relevante compreender qual a motivação e o interesse que os levaram a adquirir a franquia.

Conforme relato dos franqueados entrevistados, houve consenso de que a maior motivação foi devido à paixão pelo time, ou seja, todos eram torcedores do Clube Corinthians. Alguns relataram que foi levada em conta a segurança que o sistema de *franchising* oferece pois, por se tratar de um sistema já testado os riscos são minimizados. Assim tiveram a oportunidade de unir o útil ao agradável, ou seja, ter um negócio relacionado ao time do coração. Plá (2001) explica que para escolher a franquia que deseja investir é preciso buscar todas as informações possíveis sobre a empresa, conversar com franqueados que já atuam na rede, estudar a concorrência, dentre outros.

Os quatro franqueados entrevistados ingressaram na rede entre final de 2011 a final de 2012 e informaram que houve outro fator de grande influência para aumentar o interesse na rede: em 2011 a franquia apresentou um crescimento consideravelmente alto devido ao Corinthians ter sido campeão da Copa Libertadores da América e em 2012 foi campeão do Mundial de Clubes da FIFA, o que reforçou ainda mais a ideia de que o negócio era interessante. Observar que a origem do negócio foi num momento de crise do clube e sua alavancada num momento de ascensão do clube.

Quanto aos critérios utilizados pelos franqueados para decidirem ingressar na rede, foi unânime o fato de serem torcedores e terem a paixão pelo time. O franqueado de Franca - SP reforçou que além do fator emocional, considera que o Brasil seja um país apaixonado por futebol, por conseguinte ser uma das áreas onde há muita movimentação financeira e conseqüentemente o fato de o Corinthians ter uma das maiores torcidas do país. O franqueado de Goiânia – GO afirmou ter feito pesquisas de mercado e de viabilidade financeira com auxílio de um profissional contábil e fez contato com franqueados que já estavam na rede a fim de buscar mais informações para auxiliá-lo na tomada de decisão. O franqueado de Frei Caneca – SP diz ter analisado o crescimento expressivo da rede, que naquela época havia sido a franquia que mais obteve crescimento, chegando a 130 lojas. O franqueado de Bauru – SP

relatou que estava de mudança para São Paulo e queria investir no comércio, devido a paixão pelo time, optou pela Poderoso Timão.

Em contrapartida, Plá (2001) apresenta uma série de critérios que devem ser analisados e que irão auxiliar na avaliação sobre a franquia e na tomada de decisão. Sobre a franqueadora: identificar sua base histórica; sua situação financeira; os responsáveis; se oferecem treinamento, supervisão de campo e conselho aos franqueados; como é o contrato e os termos de rescisão, renovação, sucessão, venda e transferência; quais são as taxas cobradas; se oferecem apoio na escolha do ponto e montagem do estabelecimento; como se dá o suporte ao franqueado; quais os tipos de serviços e produtos comercializados; como são realizadas as compras, etc.

Para os franqueados que já pertencem a rede, vale pesquisar: a quanto tempo opera a franquia; o faturamento; se já obteve o retorno do investimento; quais as vantagens e desvantagens identificadas por eles; como são os treinamentos e assessoria oferecidas pela franqueadora, dentre outros.

Observou-se que os entrevistados não levaram em conta todos os critérios abordados pelo autor. Seria por causa da paixão pelo time? Ou o desconhecimento quanto ao modelo de negócio *franchising*? Ao serem questionados sobre as vantagens do sistema, os franqueados relataram o fato de adquirirem uma marca já conhecida e consolidada, com sistemas padronizados, ser um negócio já testado e terem as ações de marketing divididas pelo grupo. Além dos pontos mencionados, Plá (2001) relata como vantagens do sistema, o fato do franqueado se beneficiar com a expansão e crescimento da marca, valorizando assim a sua loja; e ainda, na maioria das vezes, ser um negócio que não exija experiência previa.

Foi questionado aos franqueados sobre as vantagens e desvantagens existentes no sistema de *franchising*. Porém, os franqueados de Frei Caneca e Bauru, disseram não ver vantagens na Poderoso Timão, e não abordaram quanto ao sistema de *franchising* de um modo geral. Para o franqueado de Franca – SP as vantagens do sistema são o uso do nome da marca já conhecida e consagrada, a atividade em grupo organizada que permite que a compra coletiva seja mais vantajosa que a individual e a divisão de ações de marketing pelo grupo. Como desvantagens, ele já se refere a rede, citando que a mesma não administra visando o sucesso do grupo e sim o seu próprio lucro. Para o franqueado de Goiânia – GO, as vantagens do sistema se dão por adquirir uma marca consolidada, com sistemas padronizados e testados minimizando assim os riscos, e o fato de receber a loja já estruturada pronta para ser administrada.

Como desvantagens ele relata a falta de liberdade que o empresário tem para gerir o negócio visto que devem ser seguidas regras e processos. Plá (2001) afirma que a pouca oportunidade de iniciativas individuais é uma das mais fortes desvantagens do sistema; e além disso, ele acrescenta o fato de ter que pagar pela marca, pelos processos e correr o risco do franqueador ter fracasso. Em relação aos treinamentos oferecidos pela franqueadora, os franqueados de Goiânia – GO e Bauru – SP relataram terem recebido dois dias de consultoria nos quais foram orientados sobre como expor os produtos e treinar os vendedores; e, receberam a visita de outro consultor que orientou sobre o manuseio do sistema, porém por apenas um dia, pois além disso era cobrado R\$800,00 por dia corrido. Eles alegam que as visitas posteriores se apresentavam com caráter fiscalizador e não de apoiador à gestão. Já os franqueados de Frei Caneca e Franca alegaram não receber treinamento suficiente para gerir a rede.

Tais alegações condizem com o que Prado (2008) diz ao afirmar que o segundo maior gerador de conflitos no relacionamento entre franqueado e franqueador, se dá

em relação ao suporte oferecido pela rede. Ela relata que as queixas mais comuns são: franqueado necessita de suporte e não é atendido, quer dar sugestões e não tem quem o escute, necessita de uma resposta urgente e só é atendido após semanas, dentre outros.

Quando questionados sobre o que consideravam ser os principais erros de gestão cometidos pela franqueadora e as dificuldades refletidas em suas gestões, os franqueados de Goiânia – GO e Franca – SP relataram haver uma política de enriquecimento individual da franqueadora, visando apenas seu lucro sem se importar com os franqueados, além de considerarem que ela busca apenas o retorno do investimento pago ao clube. Consideram existir a descaracterização do sistema, o qual deveria ser considerado como exploração de marca e não sistema de franquia. Uma dificuldade relatada por todos os franqueados é a falta de exclusividade: os mesmos produtos são vendidos pelos sites shoptimao e netshoes, porém, na maioria das vezes, com preços inferiores aos praticados pelas lojas da rede. Eles alegam que isso gera um desconforto com o cliente quando o mesmo descobre que os produtos estão disponíveis nos sites com valores inferiores.

Os franqueados também ressaltaram como dificuldade: produtos de baixa qualidade, falta de aproximação do clube com a franquia, falta de marketing, de produtos, de preços competitivos, de suporte, dificuldade financeira, falta de capital de giro, falta de suporte da franqueadora, altos custos de shopping. Prado (2008) considera como pontos que costumam afligir as redes: análise incorreta de mercado, falha ou falta de comunicação, suporte ineficiente, distanciamento entre as partes, processo de seleção desqualificado, franqueado desmotivado e demora para resolver conflitos ou omissão perante a eles.

Dentre os franqueados entrevistados foi unânime a resposta de que a franqueadora não coloca em ação os feedbacks reportados; alguns citam o desinteresse da franqueadora em relação aos mesmos e que os deixam sempre sob análise não havendo iniciativa para mudanças. Plá (2001) alega que este é um ponto de extrema importância, e que, franqueadora que não ouve seus melhores franqueados, e se baseia apenas em resultados de pesquisas formais, pode se esbarrar não só no insucesso de uma ideia nova como também gerar uma grande insatisfação ao não atender os anseios reais dos clientes.

Ao relatarem sobre o relacionamento com a franqueadora, houve consenso entre os franqueados ao considerarem a relação conflituosa. Dentre os questionamentos, eles relatam o descumprimento de contrato, tendo como consequência a rescisão dos mesmos. O ponto evidenciado é a insatisfação com a forma de gestão da franqueadora. Dois franqueados sugerem que outra empresa detenha os direitos de uso da marca ou até mesmo, o próprio clube administre a rede. Prado (2008) alega que em geral, os conflitos na relação se dão principalmente em duas situações: quando não se alcançam as expectativas criadas no início da operação ou quando as formalidades apresentadas nos documentos e manuais não condizem com a realidade.

De acordo os relatos dos franqueados, há ausência de feedbacks por parte da franqueadora e consideram o suporte oferecido por ela insuficientes para a melhoria da gestão. Os franqueados de Goiânia – GO e Franca – SP relataram receber visitas de consultores, porém com caráter fiscalizador e não de apoio à administração. Eles não informaram a frequência de visitas recebidas e a forma como eram planejadas. Prado (2008) considera que o suporte oferecido pelo franqueador tem influência no sucesso do negócio, podendo comprometer o faturamento e rendimento.

Diante as respostas dos franqueados, pôde ser identificado que na Rede Poderoso Timão o principal conflito é em relação às vendas realizadas pela internet, que segundo eles, gera uma concorrência desleal, pois os mesmos não têm exclusividade e nem conseguem ter preços competitivos. Além disso consideraram como pontos de conflito a falta de comunicação e suporte oferecido pela franqueadora, e também o desinteresse da mesma na busca de soluções para os problemas existentes.

Prado (2008) afirma que conflitos existem em qualquer relação, mas que é necessário identificar a origem do problema e compreender de fato qual é o conflito. Posteriormente, buscar restabelecer a comunicação e criar opções de solução, a fim de que haja satisfação para as partes. Pelos franqueados entrevistados identificou-se a insatisfação com a rede, pois os mesmos não relataram vantagens na Rede Poderoso Timão. Em conversa com o franqueado de Goiânia – GO, foi identificado que a maior dificuldade que ele encontrava para reincidir o contrato com a franqueadora devido sua insatisfação com a rede, foi a multa rescisória com um valor muito elevado.

9. Conclusão

A intenção deste estudo foi compreender os principais desafios na construção do relacionamento entre franqueador e franqueado na franquia Poderoso Timão (Loja oficial do Corinthians). Através da pesquisa empírica, e tendo base no referencial teórico, foi feito o cruzamento de dados e foi identificado que existem problemas de relacionamento e vários geradores de conflitos.

A partir dos resultados da pesquisa, percebe-se que a própria franqueadora reconhece certa falta de acompanhamento e gerenciamento junto aos franqueados por conta de um crescimento desordenado da rede. Com isso, se confirma, por parte dos franqueados, a falta de apoio à gestão e suporte pela franqueadora.

Em se tratando dos critérios do processo de seleção, pelo lado da franqueadora, constatou-se que ela leva em consideração a situação financeira do empresário e exige que o mesmo fique de forma full time na sua loja. Diante disso, percebe-se que ela se preocupou com a expansão de sua marca, porém sem um planejamento adequado, o que ocasionou um crescimento desordenado.

Por parte do empresário, o principal critério adotado foi devido a paixão pelo time. Conforme enfatiza Prado (2008), grande parte dos conflitos decorrem de falsas expectativas alimentadas pelas partes, desde o momento em que decidem iniciar uma relação comercial e se estendendo durante todo o desenrolar do processo. Neste ponto, percebe-se a importância do critério dos processos de seleção para ambas as partes. É importante a determinação de objetivos claros, mensuráveis e atingíveis para se reduzir expectativas falsas. E, conforme relatado por todos os franqueados entrevistados, a principal motivação que os levaram a decisão de ingressar na Rede Poderoso Timão, foi o fato de serem torcedores e haver uma grande paixão pelo time.

Sobre os aspectos de análise e viabilidade financeira do negócio, a busca por informações da franqueadora na ABF, por outros franqueados e até mesmo por ex franqueados não houve muitos relatos. Plá (2001) afirma que quando se decide adquirir uma franquia é necessário buscar todas as informações possíveis. Ele reforça que existem vários exemplos de franqueados que se ingressaram em uma determinada rede de franquias sem analisar todos os prós e contras do negócio com afinco e, acabaram por ter uma experiência ruim com o sistema de *franchising*.

De acordo com informações coletadas com os franqueados, pôde se identificar certa deficiência no quesito acima mencionado. Ou seja, percebe-se que os critérios de seleção e análise para ingressarem na rede deu-se mais pelo fator emocional da

paixão pelo time, levando em consideração a escolha da marca e o capital disponível para investir, porém, sendo isso insuficiente para garantir o sucesso do negócio.

Quanto às vantagens do modelo de negócio *franchising*, franqueados alegam o fato de utilizar uma marca forte e já consolidada no mercado, com sistemas padronizados e já testados. E como desvantagens do sistema o fato dos preços estabelecidos pela franqueadora, ter que seguir regras, efetuar pagamento de royalties e pouca liberdade de ação.

A franqueadora reconhece que devido ao crescimento desordenado de aberturas de lojas, impossibilitou oferecer um suporte adequado, mas relata que os franqueados recebem todos os treinamentos e informações necessárias para apoiá-los na sua gestão. Porém, a grande maioria dos franqueados relata que as informações e acompanhamento são insuficientes. Percebe-se neste quesito uma divergência nas respostas apresentadas por eles. De um lado a franqueadora alega fornecer treinamentos e suportes, do outro lado, franqueados dizem que os mesmos são insuficientes.

Pode-se observar que as respostas dadas pela franqueadora são contraditórias com algumas repostas dadas pelos franqueados. Isso mostra um desalinhamento entre as duas partes, e que as mesmas não estão atuando com objetivos em comum. Como consequência, surgem os conflitos, devido à insatisfação dos franqueados com a gestão da SPR em relação à Poderoso Timão.

Foram levantados alguns pontos que precisam ser melhorados pela franqueadora: falta de exclusividade (sendo encontrado produtos licenciados pelo clube em qualquer loja de esporte e nos sites shoptimao e netshoes), concorrência desleal e prática de vendas pelos sites a preços abaixo dos comercializados nas lojas da rede, fazendo com que exista um grande desgaste entre o cliente e o lojista.

Alguns franqueados consideram que exista a descaracterização do sistema, que deveria ser, na visão deles, considerado como exploração de marca e não sistema de franquia. Já a franqueadora relata que o principal problema com os franqueados é não seguir as orientações cedidas por ela. Alega também que a gestão por parte dos franqueados deve ser realizada através do acompanhamento de números e indicadores, gestão de estoque e financeira.

Tais argumentos são contrários aos relatados pelos franqueados, que alegam serem insuficientes as informações e suporte oferecidos pela rede. Mauro (2013) diz que a relação entre franqueado e franqueador pode ser satisfatória se os negócios estão indo bem, caso contrário, pode ser uma relação muito conflituosa. Ele ainda diz que o resultado obtido pelo franqueado é um dos pontos mais importantes nessa relação, e por esse motivo o foco do franqueador é contribuir para o sucesso do franqueado em primeiro lugar, para ambos colherem bons resultados.

Conclui-se, que as franquias pesquisadas da Rede Poderoso Timão estão enfrentando grandes problemas de gestão e a rede não consegue oferecer um suporte de alta performance para seus franqueados. Foram identificados grandes pontos geradores de conflitos, que, por sua vez, refletem no relacionamento franqueador x franqueado tornando-o conturbado.

Baseado na pesquisa feita sobre o tema, no referencial teórico deste trabalho, nas empresas foco deste estudo de caso e nos formulários aplicados, percebe-se que os objetivos deste trabalho foram parcialmente alcançados. Foi esclarecido sobre o conceito, características, origem e evolução histórica do sistema de *franchising*, foi constatado a existência de critérios adotados pelas partes no processo de seleção e foram identificados os principais pontos de conflito.

Um bom relacionamento entre as partes e melhor atenção aos feedbacks reportados pelos franqueados, poderiam auxiliar na busca de soluções para muitos dos problemas atuais relatados por eles. Seria relevante que conseguissem alinhar os objetivos da franqueadora junto aos franqueados, e encontrassem uma maneira para acabar com os principais pontos geradores de conflitos, que, conforme foi observado pelas entrevistas, seria a falta de exclusividade relatada pelos franqueados e confirmada pela franqueadora.

Foi identificado que o fato de os produtos serem vendidos nos sites shoptimao e netshoes com preço mais acessível que oferecido pelas lojas é o maior gerador de descontentamento por parte dos franqueados.

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas sobre o relacionamento entre franqueado e franqueador, especificamente em outros segmentos do modelo *franchising*.

Referências

ARANTES, Nélío. **Sistema de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.

BARROSO, Luiz Felizardo. **Franchising e direito**. São Paulo: Atlas, 1997.

BITTENCOURT, Lyana. **Como fazer uma comunicação eficaz nas redes de franquia**. Disponível em: < <http://www.bittencourtconsultoria.com.br/artigos/como-fazer-uma-comunicacao-eficaz-nas-redes-de-franquias.html>>

BRASIL. **Lei nº8955**, de 15 de dezembro de 1994. *Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências*. Diário Oficial da União, Atos do Poder Legislativo, Brasília, DF, 16 dez. 1994. Seção 1, pg 1.

CHERTO, Marcelo. **Franchising: Revolução no marketing**. São Paulo: McGraw – Hill, 1988.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COSTA, Silvio. **Franchising** como sua estratégia de canal de vendas e distribuição.

FAGUNDES, Rosival. **Franquia**: uma estratégia de crescimento e expansão dos negócios.

FERNANDES, Lina. **Do contrato de franquia**. Belo Horizonte: Delrey, 2000.

FULGENCIO, Cesar. **Glossário: vade mecum**. Rio de Janeiro – RJ: Mauad, 2006.

GUPTA, Praveen. **Inovação empresarial no século XXI**. Porto: Vida Económica, 2009.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e pratica da pesquisa. Petrópolis – RJ: Vozes, 2001.

MARTINELLI, Dante P. e ALMEIDA, Ana Paulo de. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998.

MAURO, Paulo Cesar. **Guia do Franqueado**: leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia. São Paulo: Nobel, 2013.

MENDONÇA, Alzino Furtado de et al. **Trabalhos Acadêmicos**: planejamento, execução e avaliação. Goiânia: Faculdades Alves Faria, 2008.

NATHAN, Greg. **O fator E**. Bittencourt Consultoria, 2007.

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

PRADO, Melitha Novoa. **Franchising**: na alegria e na tristeza. São Paulo: Do autor, 2008.

REVISTA EXAME, **Por dentro da SPR**, dona da Rede Poderoso Timão. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-exame/agora-com-marcacao/> >

RIBEIRO Adir et al. **Gestão do ponto de venda**: os papéis do franqueado de sucesso. São Paulo: DVS, 2015.

ROSA, José Antônio e MARÓSTICA, Eduardo. **Modelos de negócios**: organização e gestão. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

TÚLIO, Fabio. **Modelos de gestão da franqueadora x franquia**.

TELLES, Renato e STREHLAU, Vivian Iara. **Manual de marketing e distribuição**. São Paulo: Saraiva, 2006.