



UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

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

LA VISIÓN DEL FRANQUICIADO Y FRANQUICIADOR: UN ESTUDIO DE LA TEORÍA DE LA AGENCIA

Henrique Lopes Freiria Teixeira, Bel.

Universidade Presbiteriana Mackenzie/Brazil

henrique_freiria@yahoo.com.br

Marina Queiroz de Abreu, Bel.

Universidade Presbiteriana Mackenzie/Brazil

mqabreu@gmail.com

Laís dos Santos Sabatini Affonso, Bel.

Universidade Presbiteriana Mackenzie/Brazil

lais.sabatini@gmail.com

Lucas Yudi Yasunaka, Bel.

Universidade Presbiteriana Mackenzie/Brazil

lucasyasunaka@hotmail.com

Ananda Cristine Sarno, Bel.

Universidade Presbiteriana Mackenzie/Brazil

anandacsarno@yahoo.com.br

Adriana Beatriz Madeira, Dra.

Universidade Presbiteriana Mackenzie/Brazil

adri.madeira@superig.com.br

Luciano Augusto Toledo, Dr.

Universidade Presbiteriana Mackenzie/Brazil

luciano@mackenzie.br

RESUMO

Este artigo identifica simultaneamente a visão que franqueador e franqueados possuem, sob a ótica da Teoria de Agência, a respeito das suas relações e decisões de negócio dentro do modelo de negócio de franquias. Para validar conceitos postulados pelo aporte teórico foi realizado um Estudo de Caso com a empresa Morana, em diferentes unidades de análise: franqueador e franqueados. A análise de dados revelou aspectos importantes no tocante ao relacionamento entre franqueador e franqueados, sobre a existência de assimetria de informação, como ela é balanceada nessa relação, como ocorre o monitoramento e como ele é percebido pelos franqueados da rede.

Palavras-chave: Teoria de Agência; Franquia; Relacionamento; Monitoramento; Assimetria de informação.

ABSTRACT

This article identifies the point of view that both franchisor and franchisee have, from the perspective of Agency Theory, about their relationship and business decisions within the business model of franchising. To validate concepts postulated by the theoretical approach a Case Study was performed with the franchise Morana, in different analyze unities. The data analyze reveled important issues about the relationship between franchisor and franchisees, about the existence of asymmetric information, how it is balanced in this relationship, how the monitoring takes place and the way it is perceived by the franchisees in this network.

Keywords: Agency theory; Franchising; Relationship; Monitoring; Asymmetric information.

RESUMEN

Este artículo identifica simultáneamente la visión que el franquiciador y los franquiciados tienen, desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia, acerca de sus relaciones y decisiones de negocio en el modelo de negocio de franquicia. Para validar conceptos postulados por aportación teórica, se realizó un estudio de caso con la empresa Morana, en diferentes unidades de análisis: el franquiciador y los franquiciados. El análisis de datos reveló importantes aspectos con respecto a la relación entre franquiciador y los franquiciados, la existencia de asimetría de información, como la asimetría de información es equilibrada, como ocurre el monitoreo y como se percibe el control por parte de los franquiciados de la red.

Palabras clave: Teoría de la Agencia; Franquicia; relación; Franquicia; Monitoreo; Asimetría de información.

1 INTRODUÇÃO

A relação entre franqueado e franqueador, elementos também descritos na literatura como principal e agente, tem sido estudada por pesquisadores nacionais e internacionais. Os estudos foram realizados ao longo dos últimos anos, acompanhando o desenvolvimento deste canal e a expansão da sua utilização no mercado. Os autores fundamentam-se em uma ou em mais teorias para explicar como se desenvolve o relacionamento entre essas partes durante o prazo firmado em contrato, sendo a principal delas a Teoria de Agencia. Norton (1988), Lafontaine (1992), Quinn (1998), Chen (2010) utilizaram-se da Teoria de Agência para fundamentar teoricamente seus trabalhos, testando as ideias defendidas pela teoria em situações de mercado reais, como por exemplo, a internacionalização de franquias. Já, Carney e Gedajlovic (1991), Bergen, Dutta e Walker (1992), Alon e Mackee (1999), Combs e Ketchen (1999), Alon (2001), Castrogiovanni, Combs e Justis (2006), Combs e Gillis (2009), Olivo *et al.* (2009), Vance (2010), Gigliotti (2010), Barbosa (2010); alinham a Teoria de Agência à Teoria de Escassez de Recursos para estudar fenômenos e características do sistema de franquias, passando por temas como propensão a franquear e conflitos entre franqueado e franqueador.

À luz do exposto releva-se a pertinência de uma investigação estruturada cujo problema de pesquisa que se buscou responder foi “a partir do conceito da Teoria de Agência, que visão franqueadores e franqueados possuem a respeito de seu relacionamento e suas decisões de negócios?”. Partindo, portanto, do problema de pesquisa, o objetivo principal do trabalho é compreender o relacionamento de franqueador e franqueado em suas decisões de negócios e os objetivos secundários são investigar como ocorre a tomada de decisão de franqueadores e franqueados no desenvolvimento do negócio; identificar os fatores que interferem na relação

entre as partes; como ocorre o processo de monitoramento das unidades franqueadas; verificar a existência de conflitos e determinar as causas mais prováveis para sua existência.

O estudo se inicia com uma apresentação do referencial teórico a respeito da Teoria de Agência, do modelo de franquia e o modo como ambos se relacionam em um modelo de negócio. Posteriormente são apresentados os procedimentos metodológicos, a análise dos resultados e a confrontação entre aporte teórico e investigação empírica. Por fim, as considerações finais, limitações do estudo e sugestão para pesquisas futuras são apresentadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria de Agência e Franquias

A ideia de Teoria de Agência, em alguns casos definida também como Teoria Agente-Principal, tem sido utilizada com frequência como arcabouço teórico para analisar casos de adoção de franquias empresariais e tem origem na literatura de compartilhamento de risco (VANCE, 2010). Uma das primeiras definições claras para uma relação de agência, que fundamenta a Teoria de Agência, foi feita por Jensen e Meckling (1976). Utilizando a metáfora de um contrato (BERGEN; DUTTA; WALKER, 1992), essa relação pode ser definida como sendo um contrato onde uma ou mais pessoas, o principal, escolhe outra pessoa, o agente, para executar algum serviço em seu nome, delegando autoridade para que o agente possa tomar decisões (JENSEN, MECKLING, 1976; COMBS, GILLIS, 2009). A relação de agência existe sempre que há um arranjo entre pessoas - agente e principal - no qual o agente representa a pessoa atuante e age em seu nome, e o principal é afetado pelas ações do agente (EISENHARDT, 1985, 1989, BERGEN; DUTTA; WALKER, 1992, PINDICK; RUBINFELD, 2009). A Teoria de Agência procura resolver dois tipos de problemas e conflitos que surgem da relação entre principal e agente (EISENHARDT, 1989a): a) interesses divergentes entre principal e agente por estarem ambos visando a maximização do retorno de suas atividades, divergência essa que é potencializada pela assimetria de informações entre as partes, elevando assim os custos de monitoramento b) diferentes atitudes frente ao risco que fazem principal e agente agirem de formas distintas frente a essas situações.

Ao analisar as relações de agência é possível afirmar que se ambas as partes estão preocupadas em maximizar o retorno de suas atividades poderá ocorrer uma divergência de interesses. Por esse motivo, pode-se supor que o agente nem sempre agirá visando o que é melhor para o principal e em contrapartida, o principal nem sempre atuará em benefício de cada agente (JENSEN; MECKLING, 1976, BERGEN; DUTTA; WALKER, 1992). Esses interesses divergentes levam o agente a se esquivar das suas responsabilidades para com o principal e agir em detrimento do seu próprio benefício, adotando comportamentos não éticos e configurando assim o que a literatura chama de risco moral (*moral hazard*) (LAFONTAINE, 1992; VANCE, 2010). Outra fonte potencial de problemas na relação de agência é a questão da assimetria de informação, pois além de possuírem interesses divergentes, o agente possui informações sobre o negócio que só a proximidade com a operação consegue fornecer (BORINI; MELO, 2009). Quanto à percepção e aversão ao risco o agente se mostra mais avesso a

situações que o envolvem [ao risco], pois está inteiro em apenas um negócio, enquanto que o principal pode ainda diversificar seu investimentos e ter, portanto uma postura mais neutra em relação ao risco (EISENHARDT, 1989, VANCE, 2010).

Bitti, Aquino e Pagliarussi (2007) citam Combs, Michael e Castrogiovanni (2004) ao contextualizar a Teoria de Agência na realidade das franquias de duas formas: vertical e horizontal. Contextualizar verticalmente a Teoria de Agência é o mesmo que explicar sua origem e objetivo inicial. Em outras palavras, uma empresa, devido ao alto custo de se monitorar unidades distantes geograficamente e do grande esforço produtivo que deve ser feito próximo ao consumidor (ampliação da rede), decide trocar suas unidades próprias por unidades franqueadas, compartilhando riscos e custos com a figura do franqueado, sem que haja a necessidade de investimento em ativos que são necessários na plena integração (PINDICK; RUBINFELD, 2009, CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991, GIGLIOTTI, 2010, BITTI; AQUINO; PAGLIARUSSI, 2007 apud COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004).

Nas corporações em seu formato atual, os gerentes não costumam ser os proprietários da empresa que gerenciam e essa clara divisão entre propriedade e controle levou muitos estudiosos a examinar os mecanismos com os quais os proprietários se asseguram que seus funcionários trabalhem de acordo com suas metas, sendo a adoção do modelo de franquia um desses instrumentos, uma forma de organização híbrida que alia direitos de propriedade com função gerencial da unidade (SHANE, 1996).

O franqueado no modelo de negócio de franquia representa a figura dono-gerente, que carrega o risco residual da operação local, sendo que seu lucro vem das receitas da operação local e do pagamento por outros fatores de produção (NORTON, 1988). É possível observar que nesse modelo de negócio o papel do franqueado é duplo, sendo ele ao mesmo tempo proprietário e gerente de sua unidade franqueada. É justamente essa vantagem trazida pela estratégia de franquia que possibilita o empenho de todos os esforços e recursos do franqueado para maximizar a rentabilidade da unidade, diminuindo os custos de monitoramento ao franqueador (NORTON, 1988, COMBS; KETCHEN, 1999, ALON, 2001).

Reduzindo os custos de monitoramento, o modelo de franquia permite que a empresa cresça rapidamente, o que é necessário quando se deseja entrar em um mercado onde já existem empresas antigas e já estabelecidas, alcançando um porte empresarial que seja competitivo de forma rápida. O modelo oferece ao mesmo tempo uma possibilidade de rápida expansão e também uma ferramenta de sobrevivência (SHANE, 1996).

Contextualizar horizontalmente é entender que apesar da diminuição dos custos de monitoramento eles não deixam de existir (BITTI; AQUINO; PAGLIARUSSI, 2007), pois ao mesmo tempo em que adotar uma estratégia de franquias gera economia para empresa em termos dos custos, provenientes do investimento em sistemas para monitorar o comportamento do franqueado, surgem três problemas de agência a serem considerados (CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991, COMBS; GILLIS, 2009): investimento ineficiente, apropriação de quase-renda e o mais importante deles, a liberdade de ação e decisão (*free riding*), onde a franquia concede ao franqueado a possibilidade de gerenciar seus custos tendo em vista a maximização dos lucros da unidade, prevendo a tendência de o franqueado não manter o padrão adotado e oferecer produtos e serviços de qualidade inferior sob a marca do franqueador.

No outro lado dessa questão estão os franqueadores, cuja renda está limitada a uma porcentagem das vendas da unidade previamente determinada em contrato, e por isso desejam que suas unidades realizem vendas acima da média, gerindo de forma eficaz seus custos e assim promovendo o conceito de franquias (CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991). A situação se torna delicada para ambos os lados, pois, ao mesmo tempo em que o franqueador se depara com o risco de seu franqueado não oferecer o produto ou serviço com a qualidade afirmada pela empresa e pela marca, o franqueado também está sob o constante risco de o franqueador não promover adequadamente a marca da cadeia (COMBS; KETCHEN, 1999).

Em suma, a Teoria de Agência aplicada à estratégia de se franquear uma empresa ou marca, tem por ideia central que a empresa desenvolve uma rede de franquias para diminuir custos com monitoramento, facilitando dessa forma a operação de suas múltiplas unidades (NORTON, 1988, LAFONTAINE, 1992, ALON, 2001, CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991, COMBS; CASTROGIOVANNI, 1994). Portanto, se o principal deseja manter o agente junto às suas ideias, deve investir em sistemas de informação para revelar o perfil e o comportamento de cada agente. Além disso, pode contratar agentes prevendo os resultados vindos do seu comportamento alinhando, dessa forma franqueador e franqueado (EISENHARDT, 1989b). O esforço vai além de apenas monitorar o comportamento do agente, pois de certa forma, o principal se esforça em controlar o seu comportamento, criando restrições de orçamento, políticas de compensação e regras para seu funcionamento (JENSEN; MECKLING, 1976). As redes de franquias são alianças estratégicas, utilizadas pelas empresas em duas situações distintas (GIGLIOTTI, 2010): (a) quando existe uma pressão maior para se conquistar *market share* em um mercado altamente competitivo ou (b) quando a empresa franqueadora quer trazer uma inovação para o mercado e necessita de parceiros adequados para essa tarefa. Pode-se perceber que o modelo de franquia é o resultado do desenvolvimento progressivo das organizações, sendo entendido e interpretado por distintos tópicos e associado a diversas teorias, sendo que o sistema em si pode ser visto como integrador de várias correntes (GIGLIOTTI, 2010).

A empresa na Teoria de Agência pode ser entendida como um conjunto de contratos entre os fatores produtivos que são motivados pelos seus interesses individuais, os direitos de propriedade (GIGLIOTTI, 2010). A Teoria da Agência prevê o tipo de contrato que ocorrerá quando o principal delega responsabilidades a um agente envolvendo a troca de interesses (COMBS; GILLIS, 2009).

Um acordo de franquia é definido como um contrato entre duas empresas independentes, através do qual o franqueado paga taxas fixas e *royalties* ao franqueador, não somente pelo direito de vender o produto do franqueador ou pelo direito de utilizar a sua marca, mas por todo o formato do negócio em si como a comercialização, estratégia e planos, manuais e normas operacionais, controle de qualidade e continuidade de comunicação entre ambas as partes (LAFONTAINE, 1992). O franqueador, por sua vez, oferece assistência gerencial, como seleção da localização da loja, treinamentos, organização de layout ao franqueado, que concorda em dar continuidade ao negócio obedecendo a padrões estipulados pelo franqueador (NORTON, 1988).

A teoria de agência prevê que para manter os franqueados no contrato e motivá-los, este proporciona uma quase-renda que permite a detenção de poder de mercado tanto do franqueado quanto do franqueador, uma situação semelhante a um monopólio bilateral (VANCE, 2010, BARBOSA, 2010).

Sendo o contrato a unidade básica de análise, a questão a ser respondida pela Teoria de Agência refere-se ao contrato mais adequado para determinado relacionamento entre principal ou agente levando-se em consideração o nível de informação que o principal possui a respeito desse agente: se um contrato baseado em comportamento – remuneração fixa e hierarquia como forma de governança –, ou baseado em resultado – remuneração variável e mercado como forma de governança (EISENHARDT, 1985, VANCE, 2010).

Um contrato baseado em comportamento vai exigir do principal um grande investimento em sistemas de monitoramento e em um contrato que deixe claro ao agente que sua remuneração depende da avaliação do seu comportamento; enquanto que em um contrato baseado em resultados e rentabilidade, o esforço maior por parte do principal vai ser encontrar uma forma adequada de incentivar seu agente a atingir resultados compatíveis com suas metas (EISENHARDT, 1985, BERGEN; DUTTA; WALKER, 1992). A informação nesse caso deve ser tratada como uma *commodity*, que pode ser obtida e transferida: no caso de informações completas sobre o comportamento do agente, o contrato se mostra suficiente para reger a relação, pois comportamento se torna a moeda de troca entre principal e agente (EISENHARDT, 1985, 1989a).

A escolha do melhor tipo de contrato vai depender da diferença entre os custos de se mensurar e avaliar o comportamento e dos custos de se mensurar e avaliar o retorno, rentabilidade e transferência de risco do agente (EISENHARDT, 1985). Vale ressaltar que a maioria dos modelos de agência define eficiência do ponto de vista do principal, fazendo com que os contratos sejam definidos de forma a trazer resultados satisfatórios apenas para ele, não levando em consideração um contrato que beneficie também seu agente (BERGEN; DUTTA; WALKER, 1992).

Pode-se observar, portanto que os contratos aplicados nas relações de agência variam conforme a necessidade, custo e metas a serem alcançadas pelo principal, podendo ser contratos baseados em comportamento do agente ou nos resultados do agente.

2.1 Franquia como modelo de negócio

Franquia pode ser definida de modo geral como o ato de franquear. O franqueador detem uma marca e concede o direito de uso a outrem, denominado franqueado. O termo franquia indica um sistema avançado de distribuição com operações e atividades integradas e padronizadas que diferenciam esse modelo de negócio (Leite, 1991). O franqueador fornece ao franqueado o direito legitimado de utilizar sua marca, seu conceito de negócio, seu sistema de gestão e operação, seus métodos de treinamento e suporte (no início da operação e continuamente), sendo que o franqueado em troca deve cooperar e dar dinamismo a rede, contribuir para a atualização e dispersão dos novos conhecimentos e competências e realizar os pagamentos necessários para conservar e aumentar o valor de toda a cadeia (GIGLIOTTI, 2010).

As franquias podem ser classificadas de acordo com a modalidade, sendo as de produto, distribuição e serviços mais simples. A franquia de negócio formatado é o modelo de franquia mais utilizado onde o franqueador licencia todo o formato de um negócio, não apenas um produto ou marca. (PLÁ, 2001) Tal modelo, atualmente utilizado, é dividido em gerações. Patrício (2007) organizou as ideias de Plá (2001) a respeito das principais características de cada geração de franquia. As gerações surgem para aumentar as garantias tanto para

franqueador, quanto para franqueado. A primeira geração concede o uso da marca ao franqueado, há pouco suporte operacional e prestações de serviço a ele. A segunda geração fornece mais suporte operacional e serviços aos franqueados, passa a existir obrigatoriedade quanto à compra de produtos do franqueador embutindo, em seus preços, royalties e taxas de promoções (PLÁ, 2001). Com o desenvolvimento da terceira geração, o franqueador não só desenvolve o produto ou serviço como também a operação de negócio e fornecimento de suporte e assistência aos franqueados que não compram diretamente do franqueador. Recebem "treinamento, suporte operacional, supervisão de campo, manuais, assessoria na escolha do ponto comercial e assistência na fase de implantação da franquia" (PLÁ, 2001, p. 18). Contrapondo-se a proposta de Plá (2001), Cherto e Rizzo (1995) afirmavam que a terceira geração é o "*bussiness format franchising*", pois apresenta outras características que vão além de uma marca e de um ou mais produtos. A quarta geração representa franquias mais evoluídas, destacando-se a qualidade e quantidade dos serviços prestados pelo franqueador (Plá, 2001). As franquias da quinta geração utilizam o mesmo modelo de franquia da quarta geração com garantia de recompra da unidade para o franqueador. Suas vantagens são oferecer menos risco ao franqueado, impedir possíveis conflitos jurídicos, tornar o franqueador mais exigente quanto à escolha dos franqueados e do ponto comercial, além dos franqueados passarem por treinamento mais rigoroso (PLÁ, 2001).

2.3 Vantagens e desvantagens do modelo de franquia

A adoção da franquia como modelo de negócio beneficia tanto os franqueados quanto os franqueadores. Para o franqueador, é interessante, por facilitar a expansão de seu negócio com recursos de terceiros, o crescimento da rede reflete na queda do custo de produção o que aumenta o poder de barganha gerando economia de escala, as lojas sob a administração de outros donos descentralizam a responsabilidade com a concorrência, a expansão de lojas fortalecem a penetração e a lembrança da marca (PLÁ, 2001). Já como desvantagens para o franqueador têm-se o fato de o franqueado ser o dono do negócio o que implica em barreiras para se controlar os padrões operacionais e a maneira de gerir do franqueado (PLÁ, 2001). Pode ocorrer quebra de vínculo com o franqueado, "porque o descredenciamento envolve cifras e questões legais muito mais difíceis de ser resolvidas" (PLÁ, 2001, p. 27). Divisão de ganhos e potencialidade de criação de concorrência por transferir todo seu know-how para os franqueados também podem se tornar desvantagens para o franqueador, caso haja ruptura nas relações entre ele e seus franqueados (PLÁ, 2001).

O franqueado recebe assistência na gestão do negócio diminuindo riscos e se beneficia com expansão da rede, pois ocorre valorização da loja. Utiliza-se de uma marca conhecida e consolidada, com tecnologia e metodologia já testadas, ele consegue minimizar os riscos de abertura de um negócio próprio. (PLÁ, 2001). As desvantagens para o franqueado vão desde a falta de oportunidades a iniciativas individuais já que se deve seguir padrões e regras pré-estabelecidos, o custo com marca e metodologia, considerado excessivo em relação a outros modelos de negócio, e a venda do negócio para outra empresa, que é uma operação muito mais complexa, pois necessita da aprovação do franqueador por estar relacionado à cessão de marca e know-how, além do possível fracasso do franqueador (PLÁ, 2001).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de garantir a consecução dos objetivos principal e secundários e responder ao problema de pesquisa, os procedimentos metodológicos deste trabalho tem caráter qualitativo exploratório, utilizando como estratégia de abordagem de pesquisa o Estudo de Caso. O Estudo de Caso deve ser escolhido como estratégia de pesquisa quando a questão da pesquisa não exige controle sobre os eventos comportamentais e quando se focaliza acontecimentos contemporâneos (BAUER, GASKELL, 2002; CERVO, BERVIAN, 1996; RICHARDSON, 2007; YIN, 2005). No presente estudo adotou-se o projeto de Estudo de Caso único incorporado com múltiplas unidades de análise: um franqueador como a primeira unidade e três franqueados como a segunda unidade, a fim de validar as evidências encontradas na literatura. As fontes de evidência que foram utilizadas nesse trabalho são entrevistas em profundidade com franqueador e franqueados. Elas foram gravadas, transcritas e analisadas. A entrevista é uma das mais importantes fontes para Estudo de Caso, pois permite o desenvolvimento de uma relação mais próxima entre o entrevistador e o entrevistado (RICHARDSON, 2007, P. 207; YIN, 2005). As entrevistas foram guiadas por um protocolo de Estudo de Caso para aumentar sua confiabilidade e orientar a coleta de dados (YIN, 2005). A fim de melhor estruturar os resultados, decidiu-se por conduzir o estudo adaptando-se o protocolo elaborado por Gigliotti (2010). Esta deliberação deve-se ao fato de ter sido ele o único autor encontrado na literatura que realizou uma pesquisa simultânea entre franqueadores e franqueados.

A análise de dados tem a finalidade de verificar padrões nos dados analisados e ao mesmo tempo ir além dos pressupostos iniciais (EISENHARDT, 1989b). Para encontrar padrões ao cruzar todos os dados obtidos na pesquisa de campo foi utilizada a estratégia proposta por Eisenhardt (1989b) de definir categorias (dimensões), baseadas no problema de pesquisa e na literatura pesquisada e, a partir destas categorias, buscar similaridades e diferenças entre os grupos (franqueador e franqueados) pesquisados. As categorias que surgiram a partir da análise foram: 1) Opção pelo modelo de franquia; 2) a seleção de franqueados (para o franqueador) e seleção de franqueadores (para o franqueado); 3) Compartilhamento de riscos; 4) Satisfação e expansão da marca; 5) Relacionamento e a troca de informações; 6) Monitoramento; 7) Assimetria de informações; 8) Questionamentos ao contrato; 9) Disposição para alteração do contrato; 10) Avaliação do desempenho e o tipo de contrato; 11) Dificuldades em impor decisões de negócio.

A empresa escolhida para a entrevista nesse Estudo de Caso foi a Morana Acessórios Ltda., fundada em julho 2002 por um sócio-fundador de origem sul-coreana e naturalizado brasileiro. Aos 28 anos e por volta de 1990, ele teve contato com o sistema de franquias ainda pouco conhecido no Brasil e viu nele uma boa oportunidade de investimento, mais especificamente no segmento de alimentação, segmento que chegava a crescer 30% ao ano por causa da inflação. Depois de verificar uma forte aceitação para com a comida chinesa no Brasil e o mercado ainda pouco explorado, em 1992 começou a operar a Jin Jin Chinese Fast Food que hoje se transformou na Jin Jin Wok – Gastronomia Asiática. Já no ano de 2002, visando o público feminino com renda disponível e novamente outra oportunidade de mercado, o rápido crescimento do segmento de roupas e acessórios femininos, inaugura-se a segunda marca, a Morana, diretamente no modelo de franquia. Hoje a Morana conta com quase 200 operações no Brasil, três operações em Portugal e um show-room em Los Angeles,

nos Estados Unidos. A Morana faz parte do Grupo Ornatus, que administra também a marca Balonè, ainda no segmento de bijuterias e acessórios.

A etapa da pesquisa de campo constituiu-se de três entrevistas com franqueados e uma entrevista com o franqueador. A primeira entrevista foi realizada com o Franqueado 1 que possui três unidades da franquia Morana e caminha para abertura de mais duas unidades. Sua primeira unidade foi adquirida em 2004, vinda de um repasse, no Shopping Metro Tatuapé na cidade de São Paulo, onde também funciona um quiosque da marca Morana. A segunda entrevista foi realizada com o Franqueado 2 sócio-proprietário do grupo Yes, localizado em Brasília. O grupo possui cinco unidades franqueadas em Brasília da marca Morana, abertas no período de 2004 a 2010. A terceira e última entrevista foi feita com o Franqueado 3 sócio-proprietário em conjunto com seus dois filhos, de duas unidades da franquia Morana em São Paulo, localizadas nos Shoppings West Plaza e Bourbon. Semelhante ao Franqueado 1, o Franqueado 3 também adquiriu sua primeira loja advinda de um repasse (unidade Shopping West Plaza) e abriu sua segunda loja (Shopping Bourbon) em 2010 e a terceira, em 2011.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro passo para realizar a análise dos dados coletados nas entrevistas realizadas com franqueador e franqueados foi condensar toda a teoria apresentada no Referencial Teórico em categorias. A partir destas, foi elaborado um roteiro de entrevista para ser aplicado na pesquisa de campo e posteriormente, o mesmo processo de síntese foi feito com os dados obtidos, a fim de preservar para a análise e consideração apenas os elementos que de alguma forma estivessem ligados às categorias definidas.

O resultado do processo de condensação da teoria exposta neste trabalho foram 11 categorias: 1) opção pelo modelo de franquia; 2) a seleção de franqueados (para o franqueador) e seleção de franqueadores (para o franqueado); 3) compartilhamento de riscos; 4) satisfação e expansão da marca; 5) relacionamento e a troca de informações; 6) monitoramento; 7) assimetria de informações; 8) questionamentos ao contrato; 9) disposição para alteração do contrato; 10) avaliação do desempenho e o tipo de contrato; 11) dificuldades em impor decisões de negócio.

A primeira análise foi realizada com as informações obtidas na entrevista com o franqueador. A opção pelo modelo de franquias no mercado brasileiro tem uma razão simples: a adequação ao modelo tributário do país. Os impostos são tão altos que impedem uma expansão por meio de lojas direta. Ter apenas um CNPJ recebendo o faturamento de 200 lojas diretas não é lucrativo. Por isso existe a necessidade de recorrer ao SIMPLES para tornar possível o negócio no Brasil (Simples nacional: regime de enquadramento tributário para empresas de pequeno porte e microempresas). O resultado desse modelo de negócio é uma expansão, de acordo com o franqueador, de dimensões continentais.

A seleção de franqueados busca evitar problemas de monitoramento, de relacionamento e problemas no negócio em si. A avaliação é feita em três frentes: avaliação financeira, avaliação operacional e avaliação pessoal (valores). A avaliação pessoal busca a interação e a concordância de valores entre franqueador e franqueados e este é o principal objetivo da empresa nessa fase de seleção. Por se tratar de um projeto de longo prazo, o franqueador procura franqueados que irão se identificar com a marca, com o negócio. Por isso a necessidade de

ter pessoas com os mesmos valores, condições financeiras adequadas e conscientes do trabalho para administrar uma unidade. A preocupação maior do franqueado é com o valor ligado ao caráter como ele mesmo diz: “Agora, pessoa, valor, será que eu consigo ver tua cara nos próximos 10, 15 anos? Porque é um projeto de longo prazo.” Subtende-se que se procuram pessoas com valores morais similares aos que a cultura da empresa possui, e esse levantamento de valores é feito através da ferramenta Predict Índice que, segundo o entrevistado, serve para “entender um pouco os valores, energia, aparece tudo, a personalidade, se ela tem facilidade de se relacionar com o ser humano”. Embora a escolha dos franqueados seja rigorosa ela não evita possíveis falhas futuras, pois se trata do comportamento humano que pode vir a surpreender na operação do negócio, segundo o franqueador “...eu minimizo erros”.

Ao se analisar a questão do compartilhamento de riscos, percebe-se a dificuldade por parte do franqueador em implantar sozinho uma unidade. Entra em jogo a figura do franqueado, que como empresário é também responsável pelos riscos que envolvem a operação. O papel do franqueador é identificar e balancear os riscos do negócio, compartilhando-os de forma justa com o franqueado, que está envolvido na rotina da operação da unidade e exerce uma pressão para que o franqueador suporte-o adequadamente.

Compartilhamento de riscos está intimamente ligado à satisfação e expansão da marca. O franqueador sabe que o que faz sua marca crescer e se expandir são as indicações que os próprios franqueados fornecem sobre ela. Pode-se entender, portanto que faz parte das obrigações do franqueador balancear os riscos e auxiliar seus franqueados a terem sucesso no negócio, pois seu sucesso depende disso também. A satisfação do franqueado é resultado da relação entre expectativa e realidade pelo qual o gerente de operações é responsável por balancear e alinhar no momento da escolha dos franqueados. Dessa forma, o franqueador traz o futuro franqueado para a realidade do negócio baixando sua expectativa e a superação da realidade gera a satisfação do agente, o que conseqüentemente resulta na divulgação espontânea da marca e em sua expansão.

Ao se avaliar o relacionamento e a troca de informações entre franqueados e franqueadores, fica evidente a grande preocupação do franqueador em ter um relacionamento próximo com os franqueados, sendo essa a base de toda a relação. Pode-se observar também que o desejo de estar próximo aos seus franqueados, seja colocando-se a disposição para o atendimento por telefone, ou indo pessoalmente visitar as unidades ou ainda enviando sua equipe de marketing, é entender mais da situação que cada unidade enfrenta, mais do mercado em que cada uma está inserida e reunir informações para resolver problemas desta unidade e problemas semelhantes que venham a surgir em outros lugares no futuro.

A questão de monitoramento para o franqueador é vista como parte do seu trabalho e da sua função. A afirmação do franqueador mostra que ele procura dedicar parte do seu tempo para visitar as suas unidades, ou então, enviar sua equipe para realizar o mesmo trabalho. É possível entender que a intenção do franqueador não se limita apenas a visitar a loja e sugerir melhorias, mas fiscalizar os procedimentos e a rotina da unidade franqueada. Porém a questão quantitativa também é um modo não só de monitorar o franqueado como também de monitorar o desempenho da empresa como um todo. Como o próprio franqueado diz: “Já tem um instrumento aqui que eu fico monitorando quem não tá ganhando dinheiro.” Sua preocupação engloba não só a rentabilidade da empresa como também os custos presentes para se manter a loja rentável em contrapartida ao valor do ponto, o franqueador alega não ter tempo para amadorismo, o que significa que o monitoramento serve não só para

controlar o comportamento do franqueador frente a marca como também sua posição em relação as adversidades que podem vir a prejudicar o desempenho de uma determinada loja.

O franqueador demonstrou já ter enfrentado o problema de assimetria de informação, quando um de seus franqueados usou-se da experiência que adquiriu com duas franquias da marca para abrir uma loja própria no mesmo segmento, estando ainda com contrato assinado com o franqueador. A assimetria de informações nesse caso reside nas diferentes formas com que o franqueado enxergava as oportunidades de negócio e como elas não estavam sendo bem exploradas pelo franqueador, que dentro do seu direito previsto pelo contrato, recomprou as unidades. O tempo no mercado é o que traz conhecimento e informação do negócio para o franqueado que começa a questionar ou sugerir inovações ou renovações, porém isso na visão do franqueador não é nocivo, é o que mantém o seu negócio vivo.

Observa-se que o contrato de adesão (contrato leonino) tem uma função muito específica no modelo de negócio de franquia e não possibilita quaisquer questionamentos. O objetivo do contrato é evitar que cada franqueado trabalhe de acordo com a sua vontade e acabe prejudicando o negócio. O franqueador como dono da marca, precisa zelar pela integridade dela, recorrendo a um contrato que limite as ações dos seus franqueados. Esse é o papel do franqueador para com ele mesmo e para com os seus franqueados, defender a marca. Entretanto, nota-se que o franqueador está disposto a fazer alterações contratuais apenas para adaptações exigidas pelo mercado e não pelos franqueados.

A avaliação do desempenho é relativamente uma tarefa simples para o franqueador. O franqueado precisa ganhar dinheiro para mostrar ao franqueador que a sua unidade está dentro do esperado. Para isso o franqueador também precisa conhecer o padrão de vida do franqueado, saber o que o franqueado espera de lucro na operação e fazê-lo conciliar as duas coisas para que a unidade franqueada funcione adequadamente. A atenção do franqueador a esse detalhe é essencial para evitar as possíveis críticas que o franqueado possa vir a fazer em relação ao contrato quando o seu desempenho financeiro não atingir o que ele esperava inicialmente.

O franqueador tem que superar a resistência natural a mudanças dos franqueados, quando há a necessidade de implantar as decisões tomadas em todo o negócio. A estratégia está em primeiramente apresentar essas mudanças aos franqueados, utilizando-se dos recursos de comunicação da empresa para falar da marca, da inovação, da mudança, inserindo aos poucos a ideia de que a mudança só vai trazer benefícios para o negócio. Essa ação minimiza a possibilidade de o franqueado se fechar as mudanças propostas. Se a resistência persistir, ele será obrigado a mudar e é nesse momento que o franqueador recorre ao contrato, forçando a mudança a fim de manter a uniformidade das franquias, do serviço prestado, do produto vendido e do principal: a imagem da marca.

A principal razão que levou o Franqueado 1 a optar pela franquia como modelo de negócio foi a característica do sistema em si, como o compartilhamento de riscos e apoio do franqueador à quem tem o sonho de iniciar seu negócio próprio mas nunca atuou no mercado e portanto não tem experiência anterior. Como franqueado é possível utilizar o know-how e expertise de quem já conhece o mercado, já detém um nome, uma marca forte e assumir, em contrapartida, as obrigações impostas pelo franqueador. O Franqueado 1 investiu seu tempo em pesquisa, relacionamento e diálogo com adotantes do sistema de franquias como modelo de negócio para poder decidir o franqueador. A pesquisa das empresas franqueadoras foi realizada por meio do site da ABF

que fornece informações preliminares como valor necessário para investimento, suporte do franqueador e rentabilidade esperada do negócio. O segundo passo dado pelo Franqueado 1 foi buscar confirmar junto a franqueados da marca o nível de satisfação com o franqueador e seu negócio, além da veracidade das informações adquiridas durante o período de pesquisa.

Para o Franqueado 1, como sua experiência de mercado era limitada quando pretendia ingressar no varejo, o apoio dado pelo franqueador foi importante. Pode-se deduzir que existia um receio por parte do franqueado de ingressar nesse mercado que não conhecia, e o apoio dado pelo franqueador dentro do modelo de franquias e a consequente redução de riscos no negócio, foram fatores essenciais para adotar esse modelo de negócio.

A satisfação do Franqueado 1 fica evidente na forma como ela mesma expandiu seu negócio, que inicialmente contava com uma unidade. O fato de possuir mais de uma unidade demonstra que ela, como franqueada, está satisfeita com o negócio a ponto de investir mais de seu capital na abertura de novas unidades.

O Franqueado 1 vê as ações do franqueador de maneira muito transparente e identifica como ponto positivo o canal aberto de relacionamento oferecido. Existe uma grande preocupação do franqueador de manter a comunicação entre as lojas e os colaboradores responsáveis pela manutenção de padrões principalmente no tocante à ajuda com a solução de problemas. Há uma consultoria de campo que se preocupa com cada uma das unidades franqueadas, não apenas no sentido de cobrar resultados, mas também de ajudar com a identificação de problemas e busca de soluções. O monitoramento do Franqueado 1 é claramente percebido por ele quando ele afirma que recebe um representante do franqueador em sua loja para apurar se a unidade está dentro dos padrões da franquia.

O problema da assimetria de informação também é encontrado na relação entre o Franqueado 1 e o franqueador. Mas apesar do franqueado estar presente na operação todos os dias, ele ainda não consegue trabalhar todas as informações que coleta e recebe no mercado e acaba utilizando o conhecimento do franqueador para fazer os ajustes necessários.

O Franqueado 1 tem consciência de que o contrato tende a favorecer mais o franqueador, poderia até questionar algumas cláusulas, mas não o faz. Entende que, como proprietário da marca e do know-how, o franqueador se beneficia mais. Esse é um dos pontos que são avaliados ao optar pela franquia como modelo de negócio e não a abertura de uma marca própria. Discutir e alterar elementos do contrato, de acordo com o Franqueado 1, não faz parte da relação que ele possui com o franqueador, ou seja, o franqueador não tem obrigação de alterar o contrato para beneficiar seus franqueados.

Na declaração do Franqueado 1 quanto a avaliação do seu desempenho, nota-se que o franqueador implementou um método de coleta de informações e resultados semanais, através do qual é possível avaliar se a unidade está dentro ou fora do esperado para a operação.

As decisões de negócios são impostas pelo franqueador, e previstas em contrato como verificado na declaração do Franqueado 1. As mudanças costumam ocorrer no período da renovação contratual, mas existe certa compreensão do franqueador em relação a situação atual do franqueado, se ele acabou de reformar outra loja e necessita de mais prazo para adequar todas as unidades que possui.

A partir das respostas do Franqueado 2, nota-se a percepção da viabilidade que o sistema de franquias oferece ao franqueado. Iniciar um negócio próprio pode ser um pouco mais complicado. O franqueado já tinha experiência prévia no varejo e como já possuía um negócio franqueado, entendia seu funcionamento e suas facilidades. Na ocasião da abertura da loja não existiam muitas unidades franqueadas em operação, portanto conversar com franqueados da rede não foi uma opção para realizar a seleção do franqueador. Para firmar o contrato foi preciso conhecer a rede, as vantagens e a estrutura que ela oferecia. A identificação com a marca, seus valores e com o próprio franqueador foram a chave para investir no negócio.

Para o Franqueado 2, a dificuldade de ter um negócio próprio é um fator que acaba direcionando a opção pelo modelo de negócio de franquia. Pode-se entender que a percepção de risco e de compartilhamento de risco, mesmo no caso desse franqueado que já entendia o modelo de franquia mas não conhecia o ramo de atuação da Morana, o levou a optar por tornar-se franqueado novamente.

A satisfação do Franqueado 2 em relação às expectativas do modelo de negócio e do seu desempenho fica evidente em suas declarações. O fato de possuir cinco unidades com a marca Morana deixa evidente que tanto o modelo de negócio de franquia quanto o franqueador satisfazem todas as necessidades do franqueado.

É possível observar que o relacionamento franqueador-franqueado flui naturalmente. Por ter sido uma das primeiras unidades franqueadas, a confiança entre as partes parece ser maior. Pode-se entender que o franqueador considera mais a opinião de um franqueado que investiu na sua marca desde o início do negócio, mas sem deixar de respeitar os limites que são determinados pelo padrão da franquia. A abertura é resultado da sinergia que o franqueador busca com seus franqueados, e o fato de o franqueado possuir uma relação de negócio que cresceu junto com a expansão da marca, favorecem um relacionamento aberto onde há possibilidade de opinar, discutir e apontar ideias.

O Franqueado 2 afirma receber visitas de supervisores da franquia periodicamente. Na sua declaração, nota-se um reconhecimento positivo dessa prática. Ele não demonstra estar insatisfeito com o monitoramento constante e prefere enxergar isso como um apoio que está recebendo do franqueador. A consultoria de campo é vista principalmente como um reforço para o negócio. Para ele o papel da consultoria que deveria apenas verificar se a unidade está operando dentro dos padrões do franqueador, passa agora a ser para ele uma fonte de informações que possam auxiliá-lo em suas decisões de negócio. A visão de seu negócio sob outra perspectiva, a do franqueador, pode trazer informações que às vezes não são percebidas por quem está diariamente na operação do negócio.

Quanto aos questionamentos ao contrato, o Franqueador 2 demonstra estar plenamente satisfeito com o que foi estabelecido entre as partes. Em sua declaração, pode-se notar que não houve por parte dele nenhuma exigência em se alterar um elemento do contrato. Apesar do Franqueado 2 nunca ter sentido a necessidade de discutir algum termo do contrato com o franqueador, ele tem consciência de que o franqueador estaria aberto a ouvir sugestões que beneficiem o modelo de negócio, desde que essas mudanças não beneficiem apenas um franqueado mas toda a rede.

Assim como o Franqueador, o Franqueado 2 percebeu que era necessário que transformações ocorressem e por consequência, as decisões de negócio não precisaram ser impostas pelo franqueador. Apesar de

algumas mudanças exigirem alto investimento ou custo por parte do franqueado, ele entendeu que isso é algo necessário para acompanhar o mercado em que está inserido.

Na declaração do Franqueado 3 fica evidente que dois fatores o levaram a escolher a franquia como modelo de negócio para seu empreendimento: a experiência de um parente próximo com franquias e a oportunidade do repasse de uma loja que já existia. Pode-se subentender, portanto que não houve uma busca por informações a respeito do modelo de negócio de franquias, pois o Franqueado 3 já sabia tudo que necessitava sobre esse modelo e precisou apenas de uma oportunidade para investir. Na seleção do franqueador, novamente, a experiência, o conhecimento e o alto envolvimento com a marca foram fatores que influenciaram nessa decisão. Percebe-se que envolvimento de um parente próximo com a marca Morana e com seu franqueador limitaram as alternativas possíveis a uma marca conhecida para iniciar seu negócio.

Pode-se perceber no que foi dito pelo Franqueado 3 que a relação e o compartilhamento de riscos entre o franqueador e o franqueado funciona de maneira satisfatória. Os problemas no negócio, que aqui podem ser entendidos como riscos do negócio, ocorrem e de acordo com a afirmação do Franqueado 3, o franqueador se faz presente para partilhar os riscos e auxiliar o franqueador a resolver a situação.

Quanto ao relacionamento e a troca de informações, o Franqueado 3 deixa claro que o acesso ao franqueador é simples e a relação entre as partes é aberta. Todos os departamentos da empresa não oferecem barreiras e o próprio franqueador não as impõe ao contato direto do franqueado com a empresa. Para o Franqueado 3, esse é um ponto onde não existem problemas.

O monitoramento, de acordo com o Franqueado 3, nem sempre aconteceu de forma tão ampla e próxima na franquia Morana. É possível notar a partir do que foi dito que o sistema de monitoramento foi melhorado e melhor adaptado à realidade do negócio, para benefício de ambas as partes envolvidas. Para o Franqueado 3, a intenção do franqueador ao desenvolver um sistema de monitoramento mais eficiente é ajudar e fazer o negócio crescer, mas sem deixar de lado a fiscalização do padrão das lojas.

É possível observar, de acordo com o que o Franqueado 3 afirma, que o franqueador busca ideias para solução de problemas e novos projetos diretamente com os franqueados. Existe um interesse por parte do franqueador em saber o que o franqueado está fazendo em sua unidade, indo além do que foi previsto do contrato, a fim de melhorar o seu desempenho. Pode-se subentender que esse acompanhamento é uma forma que o franqueador utiliza para tentar igualar seus conhecimentos aos dos franqueados, entendendo o que eles estão fazendo para enfrentar as diferentes realidades de mercado e as soluções que buscam para tal fim.

O Franqueado 3 deixa claro que nunca houve necessidade de questionar o contrato assinado entre ele e o franqueador. Também fica evidente em seu depoimento que ele está consciente de que não deve haver flexibilidade para tal. Ele demonstra entender a inflexibilidade de algumas cláusulas do contrato, como o caso dos royalties. Em sua visão como franqueado, ele entende que alguns termos não podem ser alterados, mas também existem aqueles elementos no negócio que podem ser modificados, como o mix de produto que a loja deve possuir, onde ele tem mais autoridade para decidir o que ele quer ter ou não em sua unidade.

O Franqueado 3 deixa evidente em suas afirmações que o franqueador precisa entender a situação dos franqueados ao impor decisões de negócio. O exemplo dado pelo Franqueado 3 é o das mudanças de layout que as unidades devem fazer quando requisitado. Nem sempre é possível acatar as decisões logo quando são

impostas, pois cada franqueado enfrenta uma situação única, principalmente no que diz respeito às suas capacidades financeiras. O Franqueado 3 sabe que precisa aceitar as decisões de negócio mas entende também que o franqueador tem a responsabilidade de proporcionar tempo para a adaptação ao novo padrão proposto.

4.1 Pesquisa de campo *versus* Referencial Teórico

Nesta sessão foram comparados os dados obtidos durante a pesquisa de campo com a teoria descrita no início deste estudo. O intuito é averiguar se os elementos que a literatura da Teoria de Agência apresenta podem ou não ser constatados na prática e se as informações obtidas nas entrevistas comprovam ou refutam as ideias propostas pelos autores do tema.

A razão que leva o franqueador e os franqueados a adotarem o modelo de franquia, segundo a teoria, é o fato de ser um modelo de negócio favorável a ambas as partes envolvidas, pois diminui as necessidades de grandes investimentos em expansão por parte do franqueador e por facilitar a abertura de um negócio próprio por parte do franqueado, devido à presença, experiência e suporte prestado pelo franqueador (PLA, 2001). Os resultados obtidos na pesquisa de campo mostram que isso também ocorre na prática. O franqueador optou pelo modelo de franquia justamente por motivos financeiros, mais especificamente, quanto ao modelo tributário do Brasil, que dificulta a expansão da rede de forma direta. O modelo de franquias no Brasil permite o enquadramento de cada unidade dentro do SIMPLES. Isso significa que cada unidade irá arcar com os seus impostos, o que não ocorreria se todas as unidades fossem próprias, e que esses impostos estariam limitados ao faturamento exclusivo de cada loja e não o de toda a rede. Os Franqueados por sua vez, também demonstraram interesse no modelo de franquias por causa das facilidades que ele oferece principalmente no que diz respeito ao apoio que recebem do franqueador no início, para a abertura, e ao longo do tempo, na operação da unidade.

A questão da seleção de franqueados, do ponto de vista do franqueador, e da seleção do franqueador por parte dos franqueados indica que os franqueados escolhem o franqueador que demonstra ter mais experiência no mercado e que poderá oferecer o melhor suporte durante as suas atividades, enquanto o franqueador busca parceiros de negócio que estejam mais comprometidos e que tenham uma forte identificação com a marca. Eisenhardt (1989a) afirma que os agentes são contratados pelo principal prevendo possíveis comportamentos futuros e, portanto, busca alinhar as preferências de ambas as partes. A pesquisa mostrou que o Franqueador procura Franqueados que possuam os mesmos valores que a empresa e que isso é fundamental para que exista sinergia entre as partes envolvidas, minimizando dessa forma possíveis conflitos resultantes de uma seleção baseada apenas nas habilidades e capacidades financeiras dos candidatos. Os Franqueados por sua vez, procuram principalmente uma marca com a qual se identifiquem e um franqueador em que possam confiar para investir seu capital.

A Teoria de Agência define que o modelo de franquias como substituto às unidades próprias é adotado para minimizar custos de monitoramento e ao mesmo tempo compartilhar os riscos do negócio (RUBIN, 1978, CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991, GIGLIOTTI, 2010, BITTI; AQUINO; PAGLIARUSSI, 2007; apud COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004). Esses riscos são compartilhados porque o franqueado na Teoria de Agência tem o duplo papel de ser o proprietário e o gerente da unidade, estando dessa forma mais comprometido

com o negócio porque o seu lucro depende da operação local (NORTON, 1988, COMBS; KETCHEN, 1999, ALON, 2001). Assim como verificado na teoria, as entrevistas demonstraram que o Franqueador está ciente das suas responsabilidades quanto ao compartilhamento dos riscos do negócio, sabendo que o Franqueado, presente no dia a dia da operação do negócio, exigirá o cumprimento de suas obrigações tomando a parte que lhe cabe dos riscos. Os Franqueados por sua vez reconhecem o Franqueador como parte essencial do acordo e que ele deve estar junto no negócio, justamente por causa da necessidade de existir alguém que compartilhe os riscos.

O Franqueador afirma que a melhor forma de conseguir novos franqueados e conseqüentemente novas unidades que expandirão a sua marca é fazer com que os próprios Franqueados sejam vendedores da rede, indicando a franquia como um bom investimento. Existe, portanto, um empenho maior por parte do Franqueador em fazer com que o Franqueado esteja satisfeito a ponto de recomendar a franquia. Quanto ao que foi dito pelos franqueados, pode-se observar claramente a sua satisfação em decorrência do número, em constante crescimento, de unidades que eles possuem. Outro exemplo para justificar essa ideia foi dado pelo Franqueado 1, que em seu período de pesquisa por uma franquia na qual investir, recorreu a opinião de outros franqueados da rede Morana para conhecer a satisfação que eles tinha com a marca.

Entender como é o relacionamento e como as informações fluem entre franqueador e franqueado é essencial para localizar as divergências de informação e os custos que serão necessários para nivelar a variável informação. O Franqueador demonstra estar totalmente preocupado em proporcionar aos franqueados o maior acesso possível através de canais de comunicação direta e por representantes que se deslocam até as unidades. Os Franqueados conseguem perceber essa abertura que o Franqueador proporciona e aproveitam para buscar sugestões e opiniões para melhoria de seus negócios.

A Teoria de Agência propõe que a relação entre principal e agente dentro de um modelo de franquia diminui os custos com o monitoramento, que seriam maiores se a rede possuísse apenas lojas próprias. Diferente destas últimas, as unidades franqueadas são mantidas por alguém que investiu também seu capital e não apenas está administrando o capital de terceiros, estando dessa forma mais envolvido no negócio (JENSEN; MECKLING, 1976, NORTON, 1988, LAFONTAINE, 1992, CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991, COMBS; CASTROGIOVANNI, 1994, ALON, 2001, COMBS; GILLIS, 2009). A necessidade de monitoramento é reduzida, mas não eliminada, pois o franqueado, mesmo dentro de seu limitado espaço de ação, pode não seguir os padrões da marca impostos pelo franqueador em detrimento do aumento de sua lucratividade, e oferecer produtos e serviços que não condizem com qualidade que a marca e o franqueador desejam transmitir (COMBS; KETCHEN, 1999). Foi possível observar que o Franqueador procura dedicar-se pessoalmente a ir até as suas unidades franqueadas e entender como elas estão trabalhando. Onde ele não pode ir, uma equipe de marketing é enviada para realizar a mesma tarefa. O que os Franqueados afirmaram nessa categoria, ao contrário do que era previsto na Teoria de Agência, foi uma forte e positiva identificação com a supervisão, entendendo-a não como uma parte fiscalizadora, mas sim como um apoio prestado pelo Franqueador ao negócio. Para os Franqueados o monitoramento não constitui um elemento fiscalizador de cunho repressor, mas uma ajuda, um parceiro, alguém cujo objetivo é fazer o negócio dar certo.

A assimetria de informação, problema previsto pela Teoria de Agência na relação entre agente e principal, acontece quando as partes envolvidas não possuem as mesmas informações sobre o negócio. Movidos

por interesses divergentes, o franqueador inicia o negócio com uma carga maior de conhecimento a respeito da franquia e do mercado que a envolve, mas por estar distante do negócio, como o passar do tempo não consegue obter as mesmas informações que o franqueado adquire por estar presente na operação da unidade diariamente (BORINI; MELO, 2009; EISENHARDT, 1985, 1989a). A carga de informações vai gradualmente aumentando para o franqueado e diminuindo para o franqueador e o monitoramento pode evitar essa assimetria de informação eminente, impedindo que o franqueado detenha sozinho conhecimentos valiosos sobre a operação local que deveriam ser repassados ao franqueador. A defesa escolhida pelo Franqueador da rede foi adquirir informações sobre as operações a partir do estreitamento das relações entre ele e seus Franqueados, possibilitando suporte para tomada de decisões a partir do levantamento de dados do mercado, do público-alvo da unidade, indo além do que foi previsto do contrato, a fim de melhorar o seu desempenho. A pesquisa de campo revelou que o Franqueador sabe da importância de possuir informações sobre os Franqueados, considerando-o assim uma fonte de pesquisa. Entretanto, foi difícil impedir que houvesse problemas causados pela assimetria de informações rede, como identificado na situação descrita pelo Franqueador onde um de seus parceiros de negócio abriu uma loja própria estando ainda dentro do negócio com a rede Morana, aproveitando-se dos conhecimentos obtidos na operação e abrindo uma loja no mesmo segmento de mercado. O Franqueado, em sua visão percebe o interesse do Franqueador em coletar informações diretamente com as unidades franqueadas, entendendo que essa é uma forma de minimizar os efeitos da assimetria de informação e também descobrir o que cada franquia está fazendo para melhorar seu desempenho e tentar replicar o exemplo às demais unidades da franquia.

De acordo com a teoria de agência, os contratos entre principal e agente se adequam a cada relacionamento a partir do nível de informação que o principal possui do agente, ressaltando que a maioria dos modelos de agência define eficiência do ponto de vista do principal. Tal fato define que os contratos sejam elaborados de forma a trazer resultados satisfatórios apenas para ele, não levando em consideração um contrato que beneficie também seu agente. Por ser uma troca que visa rentabilidade de ambas as partes, há uma boa razão para crer que o agente nem sempre agirá visando o que é melhor somente para o principal. Existe, portanto, uma divergência de interesses (EISENHARDT, 1985; VANCE, 2010; BERGEN, DUTTA, WALKER, 1992). A partir do momento que o agente adquire know-how com o modelo de franquia e tempo de negócio, as trocas de interesses podem submeter-se a alterações entre franqueador e franqueado, o fato de o franqueador não controlar os padrões operacionais, a maneira de gerir do franqueado e o franqueado ser obrigado a seguir padrões e regras pré-estabelecidos (COMBS, GILLIS, 2009; PLÁ, 2001) fazem refletir na ideia de questionamento de o contrato imposto após sua maturação no mercado e na posição de principal e agente em relação a uma sugestão de alteração contratual.

Em relação à avaliação de desempenho, o modelo de franquia prevê que as duas partes estão preocupadas em maximizar o retorno das atividades, o monitoramento do franqueador, não visará apenas o comportamento do franqueado em relação ao contrato, a seguir padrões pré-estabelecidos e a manter a imagem da Marca, mas também ao desempenho em relação a rentabilidade. A avaliação de desempenho emerge de dois pontos da teoria, monitoramento e tipo de contrato. Nesta categoria, o nível de informação que o principal possui a respeito do agente influencia o tipo de contrato baseado em comportamento – remuneração fixa e hierarquia como forma de governança –, ou baseado em resultado – remuneração variável e mercado como forma de

governança (EISENHARDT, 1985, VANCE, 2010). De acordo com o Franqueador entrevistado, o franqueado precisa ganhar dinheiro para mostrar a ele que a sua unidade está dentro do esperado. Há necessidade de conhecer o perfil do franqueado e suas aspirações quanto ao desempenho do negócio a fim de evitar futuras contestações quanto ao contrato. A aplicação de um método de coleta de informações e resultados semanais, torna possível avaliar se a unidade está dentro ou fora do esperado para a operação. Dessas informações o franqueador remunera os franqueados a partir de uma análise de desempenho bonificando com programa de participação nos resultados (PPR) ao comparar as lojas entre si.

O Franqueador tem que superar a resistência natural a mudanças dos Franqueados estrategicamente utilizando-se dos recursos de comunicação da empresa para falar da marca, da inovação, da mudança, inserindo aos poucos a ideia de que a mudança só vai trazer benefícios para o negócio. Dessa forma, minimiza a resistência do Franqueado que se persistir é coagido a mudar e é nesse momento que o franqueador recorre ao contrato, forçando a mudança a fim de manter a uniformidade das franquias, do serviço prestado, do produto vendido e do principal, a imagem da marca. É geral a ideia de que deve haver por parte do Franqueador prazo e compreensão da realidade de cada unidade para impor mudanças, principalmente quando estas envolvem investimentos altos por conta do Franqueado. Porém, na visão de negócios, as mudanças são vistas como necessárias e importantes. Deste ponto surge um comparativo com a questão de *free riding*, a liberdade de ação e decisão, onde o franqueado toma para si a responsabilidade de gerenciar seus gastos, tendo a opção de não manter o padrão adotado pela franquia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa consistiu em compreender a visão que possuem franqueador e franqueado de seu relacionamento e decisões de negócio. Por meio de estudo exploratório qualitativo foram realizadas quatro entrevistas semi-estruturadas, sendo três com franqueadores que se diferem em relação a maturação e localidade e uma com o franqueador. Posteriormente, a partir da análise de conteúdo através de onze categorias, obtiveram-se respostas sobre: investigar como ocorre a tomada de decisão de franqueadores e franqueados e no desenvolvimento do negócio; identificar fatores que interferiram na relação entre as partes; como ocorre o processo de monitoramento das unidades franqueadas; verificar a existência de conflitos e determinar as causas mais prováveis para sua existência.

Há certa liberdade para o franqueado tomar suas decisões administrativas, como por exemplo, o estoque que ele terá em loja ou decidir a melhor hora para investir em um layout novo, mas ela não ultrapassa estes limites. O Franqueador tem como função zelar pelo sucesso da marca e isso incorre em tomar as decisões mais importantes em prol do bem da rede. Isso só é possível quanto o Franqueador estipula o nível de padronização da franquia e monitora seus franqueados para que eles não saiam desse modelo.

O levantamento de dados revelou que os franqueados bem selecionados facilitam e reduzem os custos de monitoramento, pois seus valores são convergentes aos da cultura da organização, o que possibilita uma boa relação entre principal e agente. Dessa forma, não há motivos para grandes investimentos em monitoramento, pois o bom relacionamento entre franqueador e franqueados atenua essa necessidade uma vez que a expectativa

do agente foi alinhada com a realidade da organização antes do fechamento do contrato. O relacionamento é uma estratégia de monitoramento, pois de modo quase imperceptível o Franqueador analisa as operações do franqueado. Para o franqueado esse monitoramento é visto de uma forma informal, como uma simples visita de rotina. Esse monitoramento é uma forma de o Franqueador diminuir a assimetria de informação. Além disso, pode-se minimizar parte da assimetria com a manutenção de filiais que possibilitam conhecimento de mercado e da operação, aproximando-se dos consumidores, sendo assim, o franqueador consegue manter-se informado em relação ao desempenho da marca no mercado.

As questões levantadas em relação a compartilhamento de riscos e de informações, decisões, assimetria de informações, monitoramento e seus custos, disposição para mudanças e outros fatores que possam gerar conflitos entre as partes, são justificadas pelo nível de relacionamento que o principal atinge frente suas unidades franqueadas. A sensação de parceria pode favorecer o desempenho, desenvolvimento das unidades e crescimento da organização. Os questionamentos a mudanças são percebidos, porém o fato de o Franqueador oferecer prazo para mudanças e dar suporte as unidades, ao mesmo tempo em que monitora toda a operação e compartilha informações sobre o mercado e gestão, não gera insatisfação nos agentes que buscam, a partir dos padrões estabelecidos, oferecer sugestões para melhorias.

É possível afirmar que a maior preocupação do Franqueador reside nos problemas futuros de expansão da marca, pois uma marca que não é bem recomendada pelos próprios Franqueados, não cresce. A expansão da marca do Franqueador esta ligada ao sucesso do Franqueado. Ao procurar atributos específicos, como valores semelhantes aos seus, o Franqueador quer evitar não somente os problemas decorrentes dos interesses divergentes ou problemas no negócio com o franqueado - sejam eles de relacionamento com o Franqueado ou financeiros com uma unidade que não lucra - mas sim os problemas de expansão do próprio negócio.

5.1 Limitações do estudo e sugestão para futuras pesquisas

Os resultados da análise apresentada ficaram limitados ao número de entrevistas que podem ter sua aplicação estendida para outras empresas. Futuros estudos poderiam contemplar a análise de outras empresas, de preferência simultaneamente e fazendo uso da mesma metodologia, a fim de verificar se o comportamento e resultados apresentados neste estudo se aplicam as franquias deste e de outros setores. Também é preciso considerar a utilização de outros métodos aliados ao empregado neste Estudo de Caso para ampliar a quantidade e a variedade dos dados a ser obtida, como por exemplo, uma pesquisa quantitativa.

Outra sugestão a se considerar emergiu durante o processo de análise de dados. Foi possível verificar que dois dos três Franqueados entrevistados adquiriram sua primeira unidade franqueada advinda de repasses, mas não houve possibilidade de avaliar a razão que os levou rescindir o contrato. Por esse motivo, outra sugestão seria uma realizar uma pesquisa com o intuito de descobrir as razões que levaram os franqueados a abandonar seus negócios.

Artigo submetido para avaliação em 07/10/2012 e aceito para publicação em 25/07/2013

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO Brasileira de Franchising (ABF). **Desenvolvido pela Associação Brasileira de Franchising em parceria com o Provar** – Programa de Administração de Varejo, da Fundação Instituto de Administração (FIA) e Felissoni Consultores Associados. Apresenta informações do desempenho do setor de franquia. Disponível em: < <http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em: 18 maio 2011.
- ALON, I.. The Use of Franchising by U. S -Based Retailers. **Journal of Small Business Management**, n. 39, p. 111-122, 2001.
- ALON, I.; MACKEE, L. The internationalization of professional business service franchises. **Journal of Consumer Marketing**. v. 16, n. 1, p. 74-85, 1999.
- BARBOSA, Jaécio A. Silva. **Variáveis explicativas da internacionalização de franquias brasileiras** – um estudo causal à luz das teorias da agência e da escassez de recursos. 2010. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.
- BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BERGEN, M.; DUTTA, S.; WALKER, O.C. Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories. **Journal of Marketing**, n. 56, p. 1-24, 1992.
- BITTI, Eugênio José Silva; AQUINO, André Carlos Busanelli de; PAGLIARUSSI, Marcelo Sanches. Custos interorganizacionais: o efeito dos custos de monitoramento na decisão de mix de redes franqueadas brasileiras. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE 2007. São Paulo. **Anais dos Resumos de trabalhos**. São Paulo: USP, 2007.
- BORINI, Felipe Mendes; MELO, Pedro L. de Resende. Em busca de delimitações do enquadramento do Franchising como alianças. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, Ano 6, n 6 p. 197-225, 2009.
- CARNEY, M.; GEDAJLOVIC, E. Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 607-629, 1991.
- CASTROGIOVANNI, Gary J.; COMBS, J; JUSTIS R. Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-outlet Networks. **Journal of Small Business Management**, n 44, p. 27-44, 2006.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHEN, H. H. The explanations of agency theory on international multi-unit franchising in the Taiwanese marketplace. **International Journal of Organizational Innovation**, v. 3, n. 1, p. 53-71, 2010.
- CHERTO, Marcelo. **Franchising: revolução no marketing**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcus. **Franchising na prática**. São Paulo: McGraw-Hill, 1995.
- COMBS, James G.; CASTROGIOVANNI, G; Franchisor Strategies: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership. **Journal of Small Business Management**, v. 32, p. 37-48, 1994.
- COMBS, James G.; GILLIS, W. Beyond agency theory: A resource-based explanation for franchising and franchisor performance. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, p 1-6, 2009.
- COMBS, James G.; KETCHEN, D. J. Can capital scarcity help agency theory explain franchising? A test of the capital scarcity hypothesis. **Academy of Management Journal**, v. 42, p. 196-207, 1999.

A VISÃO DO FRANQUEADO E DO FRANQUEADOR: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA TEORIA DE AGÊNCIA

EISENHARDT, K. Control: Organizational and Economic Approaches. **Management Science**, v. 31, n. 2, p. 134-149, 1985.

EISENHARDT, K. Agency Theory: An Assessment and Review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, jan. 1989a.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research . **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, out. 1989b.

GIGLIOTTI, Batista S. **Transferência de conhecimento nas franquias brasileiras**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2010.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. **The RAND Journal of Economics**, v. 23, n. 2, p. 163-183, 1992.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

NORTON, S. An Empirical Look at Franchising as an Organizational. **Journal of Business**, n. 61, p. 197-217, 1988.

OLIVO, Rodolfo L. F. A criação de valor das franquias empresariais no Brasil sob a perspectiva do franqueador. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 8, n. 1, p. 84-100, 2009.

PATRICIO, Pablo Peruzzolo. **Análise das restrições recorrentes do relacionamento franqueado-franqueador**: a construção de uma teoria substantiva sob a ótica do franqueado. 2007, 154p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2007.

PINDYCK, R.S.; RUBINFELD, D.L. **Microeconomics**. 7. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2009.

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

QUINN, B. "The internationalization process of a franchise system: an ethnographic study". **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**. v.10, n.2, p.66-84, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SHANE, Scott A. Hybrid Organizational Arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors. **The Academy of Management Journal**, v. 9, p. 216-234, 1996.

VANCE, Patrícia de Salles. **Determinantes e dinâmica do uso de formas plurais em redes de franquias**. 2010, 295p. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.