

MODELO TEÓRICO DE FATORES INFLUENTES NA OPERAÇÃO DE FRANQUIAS

HELDER DE SOUZA AGUIAR

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

PAULO TROMBONI DE SOUZA NASCIMENTO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Agradecimento à órgão de fomento:

*Blut, M., et al. (2011). What to Expect After the Honeymoon: Testing a Lifecycle Theory of Franchise Relationships. *Journal of Retailing*, 87(3), 306-319. Botti, L., *Briec, W., & Cliquet, G. (2009). Plural forms versus franchise and company-owned systems: A DEA approach of hotel chain performance. *Omega*, 37 (3), 566-578./ *Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form The case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18(2), 401-420.

MODELO TEÓRICO DE FATORES INFLUENTES NA OPERAÇÃO DE FRANQUIAS

1. Introdução

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

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

Os problemas do *franchising* são decorrentes da dicotomia híbrida do sistema: nele os agentes não são sócios nem mesmo possuem uma relação de patrão e empregado, porém os franqueados estão sujeitos a regras ditadas pela franqueadora que outros empreendedores independentes não estão. Dessa forma, há uma série de problemas próprios desse tipo de relacionamento. Os exemplos são a quebra de contrato e o tempo do contrato, entre outros (Azevedo & Silva, 2001; Cohen & Silva, 2000; Guedes & Trigo, 2009; Lara & Azevedo, 2006; Toledo & Proença, 2005; Vance, Fávero, & Luppe, 2008). Entretanto, devido a sua capacidade de antever problemas e acelerar soluções Tuunanen (2002) afirma que a maioria dos franqueados se sente “extremamente satisfeita” com seus negócios. O autor aponta a ajuda que os empresários recebem ao iniciarem seus negócios se comparados a negócios independentes. Também seria relevante a oportunidade de antecipar uma série de problemas enfrentados por outros franqueados da rede com a troca de informações e experiências. Isso tudo não garante que a “lua-de-mel” entre os agentes envolvidos não termine em algum momento e essa situação mude. O franqueado pode a qualquer tempo alterar a sua maneira de agir e pensar em relação à franqueadora ou a sua unidade, muitas vezes agindo de forma prejudicial a rede. Isso acontece porque seu negócio pode ser impactado de forma diferente em relação a outras unidades da rede.

A base deste estudo é a construção de um modelo de fatores que podem afetar a operação, e consequentemente afetar também a maneira como os franqueados encaram seus negócios. O objetivo deste ensaio foi a construção de um modelo de fatores que pudessem a qualquer tempo influenciar a operação da unidade. Para isso foram estudados e reunidos para o modelo o momento antes da operação e o momento durante a operação, de uma maneira que não foi ainda abordada por autores seminais de franquia, principalmente os acadêmicos.

O modelo serve assim também de base para ações gerenciais de redes de franquia no monitoramento de suas atividades junto a suas unidades franqueadas.

2. Referencial Teórico

2.1 Os dois momentos do franqueado na rede

O franqueado experimenta dois momentos distintos. O primeiro, desde sua escolha pelo sistema de franquia até a sua efetivação. O outro, a partir do momento que o negócio passa a operar. Antes de operar como franqueador o candidato pode pesquisar o sistema e seu funcionamento, mas ele ainda não possui a vivência dentro do sistema. Estudos apontam vários motivos para a busca pelo sistema, como por exemplo falta de experiência e busca de recursos (Hing, 1995; Harmon & Griffiths, 2008). Além das aspirações do candidato, seu perfil deve ser compatível com os pré requisitos da franqueadora (Edens, Self, e Grider Jr., 1976). O tópico Escolha pelo Sistema de Franquias explora esse momento *ex-ante* da operação. Após o contrato ser assinado, o candidato passa a ser franqueado. Nessa fase, ele experimenta um novo ciclo, que é influenciado por aspectos que exercem pressão na operação diária do negócio. Aqui, esses aspectos estão divididos em fatores: Ambientais, Individuais, de Rede e Financeiros. Cada um desses fatores *ex-post* do início da operação são explorados em tópicos a seguir.

2.2 Escolha pelo Sistema de Franquias (Franqueados)

Franqueados possuem um sentido dicotômico na definição de recurso no sistema de franquia. O primeiro diz respeito ao fato de buscarem recursos que não possuem, ou seja, o *know-how* que o franqueador possui, mais a marca para consolidar um negócio. O segundo é que eles possuem outros recursos que os franqueadores desejam, que podem ser financeiros e/ou gerenciais, e que são essenciais para o negócio. Apesar de ser semelhante a um gerente, não podemos esquecer que ele é um empresário (Combs & Ketchen, 1999; Harmon & Griffiths, 2008; Perryman & Combs, 2012), que vai colocar recursos financeiros e mão de obra própria para tocar o negócio. Compilando os motivos apresentados na literatura para se buscar uma franquia quatro sobressaem: Marca Consolidada; Suporte operacional e administrativo; Custo de Capitação de Capital e; Busca de Recursos, recursos esses que as pequenas empresas tem dificuldade de gerenciar, como marketing por exemplo. Esses motivos são apresentados na Figura 1. Ao decidir pela compra, o candidato a franqueado espera a obtenção de vantagens por intermédio de um negócio testado e comprovadamente bem-sucedido, uma marca conhecida e assistência contínua por parte do franqueador. Caso contrário, provavelmente empreenderia um negócio sozinho ou compraria um negócio independente e que já estivesse funcionando (Toledo & Proença, 2005).



Figura 1: Principais motivos para se buscar uma franquia

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

Fornecer uma parte do lucro não é suficiente para conquistar franqueados. Se assim fosse, existiria um mercado bem definido de pessoas aptas a serem franqueados, com demandas mais simples, e os franqueadores não necessitariam nada além de remunerar essas pessoas. No entanto, quem adquire uma franquia não quer só o resultado financeiro. Segundo Hing (2005) os franqueados, além do lucro, desejam apoio, um suporte inicial e um suporte

continuo. Os franqueadores, por sua vez, esperam que os candidatos a franqueados possuam alguma habilidade gerencial, capacidade financeira, capacidade empreendedora e comprometimento pessoal com o negócio (Sousa, Junqueira, & Las Casas, 2014). A questão de quem vai ser um bom franqueado é um constante desafio para franqueadores (Kaufmann & Stanworth, 1995). Para Hing (1995), os candidatos a franqueados buscam apoio e suporte continuo, sabendo que estão pagando por direitos mas também por deveres. Existem, porém, candidatos mal intencionados na sua essência (Klein & Saft, 1985) e, apesar de muitas vezes possuírem todos os atributos que os franqueados desejam, buscam o sistema de franquia apenas com o intuito de usarem a marca para atrair consumidores. O acontece é que ele não se engaja, e torna-se um *free-rider*, administrando a unidade sem seguir as demandas do franqueador (Brickley & Dark, 1987; Brickley, 1999; Kidwell, Nygaard, & Silkoset, 2007; Klein & Saft, 1985; Rigoni, 2015).

2.3 Fatores Individuais

Franqueados se assemelham à intraempreendedores, ou seja, desenvolvem negócios rentáveis dentro de uma empresa existente (Pinchot, 1985) - logo algumas características e recursos individuais são esperados para que eles desempenhem bem essas funções. Como aborda a Teoria da Escassez de Recursos (Oxenfeldt e Kelly, 1969), os franqueadores buscam franqueados para suprirem sua falta de recursos, não somente financeiros, e dessa forma aumentarem a velocidade de crescimento da rede e o domínio do mercado.

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

Fica claro, analisando os trabalhos sobre o tema, que a capacidade financeira do aspirante a franqueado é o mais forte fator de escolha por parte dos franqueados para a entrada na rede desde os primeiros trabalhos sobre o assunto. Outra constatação é que isso não significa que esses candidatos apresentem desempenho satisfatório, sendo os fatores pessoais mais importantes e atrelados a um desempenho superior, conforme mostra a Figura 2. Segundo os autores, esse fatores, identificados em uma série de estudos, são primordiais para que o franqueado consiga administrar e controlar sua unidade (Edens, Self, & Grider Jr., 1976; Forward & Fulop, 1993; Knight, 1986; Tatham & Douglas, 1972; Ramírez-Hurtado, Rondán-Cataluña, Guerrero-Casas, & Berbel-Pineda 2011).

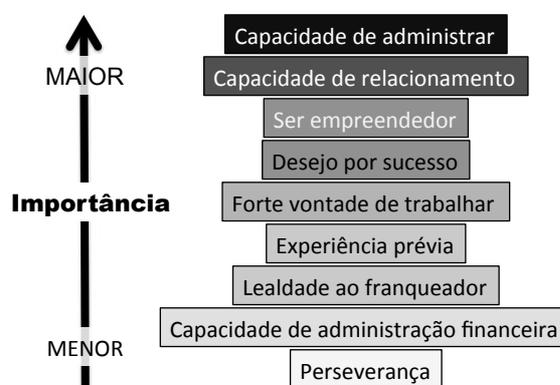


Figura 2: Fatores pessoais que trariam aos franqueados desempenho superior

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

Entende-se que a seleção adequada de franqueados pode ter excelentes resultados, enquanto más escolhas podem resultar em problemas contínuos para o sistema de franquias. Desta

forma, o ideal na construção e manutenção de uma rede de alta qualidade é um método de seleção que se possa qualificar potenciais franqueados com base no seu provável desempenho futuro (Jambulingam & Nevin, 1999). Um dos primeiros trabalhos a discutir esse assunto, em 1972, foi de Tatham e Douglas (1972). Os autores buscaram identificar aspectos relevantes que o franqueador deveria considerar ao escolher o franqueado, além de identificar os critérios para a seleção de perfil utilizado por ordem de importância. Edens, Self, e Grider Jr. (1976) buscaram determinar as características de personalidade como sendo os aspectos mais importantes. O estudo de Forward e Fulop (1993) investigou quais seriam as características necessárias que os aspirantes a franqueados deviam passar para ganhar a confiança aos franqueadores. Kasselmann et al. (2002), em linha com estudos de Edens et al. (1976), também apontam que os franqueadores que sistematizam a escolha com base em desempenho, se atêm a atributos da personalidade dos futuros franqueados por acreditarem que estes influenciam o sucesso dos mesmos quando em operação.

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

2.4 Fatores da Rede

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

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

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

Estabelecer e manter um bom relacionamento com os franqueados é um dos desafios centrais enfrentados pelos franqueadores. O ciclo de vida das franquias começa com a *Honeymoon* (Lua de mel) entre franqueador e franqueado e o relacionamento vai piorando (Blut et al., 2011) - ou seja, as fases de deslumbramento dão lugar a um ambiente rotineiro que precisa ser bem administrado entre as partes. Toledo e Proença (2005) estudaram os fatores que tiveram influência no encerramento de contratos de unidades. Os pesquisadores, estudando ex-franqueados de diversas marcas, elencaram os fatores que influenciaram de alguma forma o fim da parceria como apresentado na Quadro 1.

• Processo de Seleção	• Acompanhamento Inauguração
• Realização das Promessas	• Marketing Inicial da Franquia
• Contribuição das Conversas com os Franqueados da Rede	• Compras Centralizadas
• Contrato	• Supervisão de Loja
• Seleção / Aprovação de Ponto	• Propaganda Centralizada
• Projeto Arquitetônico / Montagem da Loja	• Auxílio Técnico / Gerencial
• Contratação de Funcionários	• Monitoramento de Desempenho
• Treinamento Inicial	• Desenvolvimento de Novos Produtos
• Manuais	• Treinamento Contínuo
	• Comunicação com o Franqueador

Quadro 1: Fatores de influência no encerramento de contratos

Fonte: Toledo & Proença (2005)

No estudo de Toledo e Proença (2005), os autores apontam que alguns desses aspectos, apresentados no Quadro 1, sequer eram prestados pelas marcas, mesmo sendo previstos em contrato. A falta de apoio ao franqueado também é apontada por Machado e Espinha (2010) como um dos principais motivos de mortalidade de franquias brasileiras, porque os franqueados não possuíam capacidade e experiência gerencial prévia e a falta de apoio agravou a situação. O encerramento de contrato é a última instância de um acordo de franquia, porém, como visto em Blut et al. (2011) ele é possível em casos onde não há mais condição de se continuar a parceria. Dessa forma, quando as obrigações do franqueador: Seleção, Treinamento, Monitoramento, Relacionamento, Manuais, etc. não condizem com o padrão esperado em contrato pelos franqueados eles se desestimulam. (Costa, Mueller, & Mondo, 2011; Lopes et al., 2013; Machado & Espinha, 2010; Rau, 1992; Sauerbronn, Sauerbronn, & Hasenclever, 2011; Souza & Lourenzani, 2011). Conforme visto em Toledo e Proença (2005), os fatores de rede tiveram influência no encerramento de contratos de algumas unidades. Dessa forma, a identificação de que o padrão esperado não está sendo executado pelo franqueador pode causar uma ruptura na confiança entre as partes e, conseqüentemente, levar ao fim do contrato de franquia. Na visão do pesquisador, o último estágio.

2.5 Fatores de Ambiente

A estratégia da rede e as mudanças no ambiente afetam e influenciam a operação (Brandt, 2007). Assim, o local em que a unidade está pode impactar o sucesso do negócio. A localização do ponto de venda é um dos fatores que podem trazer uma vantagem competitiva para as unidades - sua escolha geralmente passa por critérios definidos pela franqueadora sendo indicado pela mesma ou sugerido. Quando um candidato a franqueado busca uma marca, esse local pode ser acordado de duas maneiras. Na primeira, o franqueado se candidata a operar uma unidade próximo de onde reside ou trabalha: dessa forma o franqueado tem como recurso pessoal o conhecimento local. A segunda maneira é se candidatar a uma vaga onde a franqueadora acredita haver mercado para seu produto ou serviço. Ambas as maneiras trazem ambientes mutáveis, que podem ser impactados por diversos fatores durante a operação (Horton, 1968; Reimers & Clulow, 2004; Siqueira, Telles, Rocca, & Gaspar, 2015). Condição ambiental se refere a um local que suporte o crescimento das organizações ou a sua manutenção (Ward, Duray, Leong, & Sum, 1995). Esse é o pressuposto da Teoria Ambiental. Segundo os autores, os fatores que influenciam o ambiente são: **Custo de Operar**: Relativas ao aumento do custo de insumos; ou seja, trabalho, matérias-primas, transporte, telecomunicações, serviços públicos, aluguel, cuidados de saúde, etc; **Disponibilidade de Trabalho**: refere-se a preocupações sobre o potencial escassez de técnicos, de escritório, trabalhadores qualificados e de produção; **Hostilidade de Mercado**: Mudanças no mercado, tais como aumento da concorrência e diminuição da procura nos mercados locais. Também padrões de qualidade mais exigentes impostas pelo mercado; **Dinamismo**: velocidade em que produtos e serviços se tornam obsoletos; inovação local ; alteração na preferência dos clientes.



Figura 3: Fatores de influência do ambiente

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

A Teoria Ambiental explica algumas dimensões que podem ser complementadas pela Teoria Institucional, que aborda o relacionamento com as instituições, como processos de regulação por exemplo. Na Teoria Institucional, o ambiente obriga as organizações a acomodarem-se nas normas coletivas (Oliver, 1988). Segundo o trabalho de (Grewal & Dharwadkar, 2002), as normas coletivas que podem influenciar os negócios são: **Processos de Regulação**: As interações de regulamentação com as instituições que existem para assegurar a estabilidade, a ordem e a continuidade da sociedade e bem-estar social; **Processos de Validação**: Os processos que representam a interação com instituições normativas e dão origem a padrões de comportamentos socialmente aceitáveis; **Processos de Habitualização**: Invisível, é a base de processos que dão origem a cognição, ou seja, o padrão foi entendido e é aceito como um habitual pelo ambiente. A junção entre as teorias apresenta o ambiente mostrado na Figura 3. Esse esquema indica os desafios que a unidade enfrenta no seu ciclo de vida, com maior ou menor influência nos resultados do negócio e na sua dificuldade de operar. O ambiente pode afetar negócios de diversas naturezas, não apenas franquias (Cêra & Filho, 2003; Lastres & Cassiolato, 2003; Paulino, 2010). Partindo dessa premissa, o ambiente onde a unidade está instalada pode conter ameaças que não são possíveis de controlar por ambas as partes; franqueados e franqueadores; como concorrência exacerbada (Conti, Murdocco, Ferreira Jr, & Santos, 2014; Salar & Salar, 2014; Souza & Teixeira, 2013).

2.6 Fatores Financeiros

Negócios necessitam gerar receitas que possibilitem sua sobrevivência durante seu ciclo de vida. As unidades de franquia são, antes de tudo, um negócio, firmado entre franqueador e franqueado com intuito de gerar resultados para ambas as partes. Seu lucro é o valor remanescente após a realização de todas as entradas e saídas de dinheiro. As entradas são provenientes de pagamentos das vendas de produtos ou serviços e as saídas, das diversas obrigações da empresa, entre elas impostos, funcionários, aluguéis, além dos pagamentos devidos a franqueadora, como a taxa de franquia, taxa de royalties e taxa de marketing (Ribeiro et al., 2015). Conforme apresentado no seção escolha pelo sistema os franqueados ingressarem no sistema porque buscam uma marca consolidada, suporte, recursos e captar capital a um custo mais baixo, a escolha apoia-se na crença de que, no futuro, a unidade trará um retorno financeiro mais rápido e satisfatório ou no mínimo, compatível com seus pares fora dos sistema de franquia (Cohen & Silva, 2000).

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

Guadalajara, 2011). Durante a operação regular, há outras obrigações que variam de franqueadora a franqueadora, mas que geralmente incluem taxa de marketing/publicidade e royalties. O retorno desse investimento é atribuído ao franqueado e está diretamente ligado ao seu esforço e ao seu engajamento, tanto na operação do negócio quanto na promoção da marca (Sen, 1993). As taxas cobradas podem, em algum momento, serem encaradas pelo franqueado como uma ameaça ao seu resultado e tomadas como oportunidade por parte do franqueador. O franqueado pode se sentir enganado e explorado caso não veja retorno nessa transação. O franqueador não pode dimensionar as taxas de forma errada, pois esse fator pode inviabilizar o funcionamento da rede (Toledo & Proença, 2005). Além disso, quando o franqueador utiliza o valor da taxa como um meio de angariar franqueados, cobrando valores abaixo do mercado, este pode atrair candidatos que estejam apenas interessados em aprender como operar e abandonem o negócio em seguida (Perryman & Combs, 2012).

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

Além dos custos de franquia existem também os custos fixos e os custos variáveis para a operação do negócio (Lima, Luna, & Sousa, 2012). Apesar desses custos incidirem nos negócios, independentemente deles serem franquia ou não, o que se apresenta aqui são algumas particularidades do sistema. Por exemplo, em empresas que não estão associadas a nenhuma marca o proprietário pode escolher o local onde operar segundo seus próprios critérios. Já no sistema de franquia quem aceita ou não o local é a franqueadora, levando em conta fatores estratégicos. Essa diferença pode impactar de maneira diferente o custo de operação do negócio, no caso, o valor do aluguel, e por consequência, sua rentabilidade. Assim, conforme apresentado na Figura 4, o franqueado para obter Rentabilidade sofre influências de Custos Fixos, Custos Variáveis e Taxas do Franqueador.

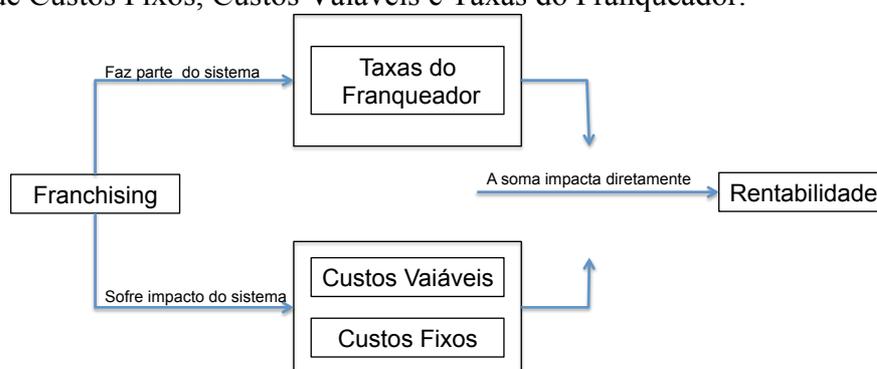


Figura 4: Fatores financeiros

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

A Figura 4 apresenta elementos que impactam o fator financeiro. As taxas do franqueador são exclusividade do sistema de franquia, já os custos variáveis e fixos, conforme mencionado, apesar de não serem exclusividade do sistema, acabam sendo impactados de maneira diferente por ele. Alguns estudos afirmam ainda que, quando os franqueados possuem outras fontes de renda, eles podem dividir seus recursos, tempo e dinheiro, nessas outras fontes. Esses indivíduos são geralmente classificados como *underinvests* (Botti, Briec, & Cliquet, 2009; Brickley, 1999; Chiou & Droge, 2015; Falbe & Welsh, 1998; Kacker, Dant, Emerson, & Coughlan, 2015; Michael, 2000). Partindo desse princípio, um franqueado que possui outros negócios pode prejudicar sua unidade.

3. Aspectos Metodológicos

Para a construção de um ensaio teórico pressupõe-se a necessidade de aprofundamento do tema proposto. Segundo Severino (2017) o trabalho científico pode assumir a forma de ensaio

concebido como uma exposição lógica e reflexiva, onde há julgamento e interpretação pessoal por parte dos autores. O autor aponta ainda que nesse tipo de construção há uma maior liberdade por parte dos autores no sentido de defender determinada posição.

3.1 A Construção do Modelo Teórico de Fatores que Influenciam a Operação

A construção do modelo teórico de fatores que influenciam a operação tem como meta apresentar um panorama sobre a operação do sistema de franquias e agregar as possíveis incertezas que possam afetar o negócio: aspectos que afetaram a visão do candidato a franqueado *ex-ante* a sua entrada no sistema, onde se analisam os motivos de sua escolha pelo sistema e; fatores que impactam *ex-post* ao franqueado assinar o contrato com a franqueadora, fatores individuais, os problemas financeiros, os problemas que o ambiente pode trazer à franquia e o que ele espera da rede quando o negócio está funcionando.

A revisão da literatura possibilitou ampliar o conhecimento dos fenômenos relacionados aos desafios que os franqueados enfrentam durante sua operação que resultou em um modelo teórico de fatores. Durante a elaboração do modelo compreendeu-se que há teorias que explicam os desafios que os franqueados enfrentam de forma dispersa. Há uma lacuna não evidenciando de maneira clara os fatores que influenciam a operação como um todo. Apesar de haver estudos que apontam possíveis causas de rompimento, por exemplo, eles encontram-se fragmentados, não apresentando um framework do assunto.

O objetivo foi adicionar e discutir teoria a partir de um modelo que emergiu sobre os fatores que poderiam causar problemas na operação das unidades. As premissas, com base em outros estudos e conhecimento prévio dos pesquisadores, ajudaram e permitiram a inferência, ou seja, a partir de uma base de conhecimento foram reconstruídas representações, de forma a permitir ir além do material estudado, produzindo conhecimento (Bauer, 2002; Richardson, 1999).

Para Minayo, (2011) as premissas da literatura devem: serem capazes de lançar luz sobre questões reais; serem claras e inteligíveis e; apresentarem com precisão as relações abstratas entre elementos, fatos e processos que buscam explicar ou interpretar.

As premissas, estudadas na revisão da literatura, com base na teoria de franquias e negócios, serviram para a elaboração do modelo proposto. Sua origem advém de preceitos encontrados tanto na literatura científica quanto na literatura gerencial sobre franchising. Na seção Modelo Teórico de Fatores Influentes na Operação de Franquias é apresentado um diagrama de influência, abrangendo os aspectos estudados. Esse diagrama é uma construção que abstrai os fatores que podem a qualquer momento influenciar na operação e são variáveis que podem ou não ser controladas pelos franqueadores.

4. Modelo Teórico de Fatores Influentes na Operação de Franquias

Após a revisão da literatura foi elaborado um modelo de operação para o estudo dos fatores de influência, embasado por teorias de franquias e de negócios. O modelo foi elaborado seguindo os preceitos dos diagramas de influência, contendo a identificação das incertezas associadas com o problema de pesquisa de modo a representar o sistema. Os fatores influentes na operação da unidade são partes de um sistema, ou seja, um conjunto de elementos inter-relacionados com um objetivo comum (Von Bertalanffy, 1975).

A Figura 5 apresenta o diagrama de influência com os fatores associados divididos em momentos temporais. Em linha com a corrente prescritiva, Hammond et al., (1999), McNamee e Celona (2008), o objetivo é o de esclarecer e, se possível, simplificar, ainda que de forma superficial, as incertezas e complexidades envolvidas neste tipo de problema, oferecendo uma ferramenta de apoio aos tomadores deste tipo de decisão. Figuras ovais representam incertezas, e octógonos com linha dupla são os indicadores para medir a decisão. O franqueado passa por dois momentos distintos em relação a suas condições temporais, como podemos constatar na Figura 5: uma no momento de escolher pelo sistema de franquias, *ex-ante* (M1) e outra, a partir do momento que iniciou a operação da unidade, *ex-post* (M2).

No *ex-ante*:

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

No *ex-post*:

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

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

Fatores de Rede (R): Composto por dez obrigações da franqueadora, **Processo de Seleção (R₁)**, escolher bem os outros franqueados da rede; **Seleção do Ponto (R₂)**, o franqueador busca a excelência para a localização das unidades; **Montagem da Loja (R₃)**, a franqueadora acompanha a montagem das unidades, garantindo que a rede seja homogênea; **Acompanhar a Inauguração (R₄)**, a franqueadora acompanha as atividades desde o início, coibindo vícios e ajudando na formatação; **Marketing (R₅)**, a franqueadora supre as necessidades de marketing, tanto no macro quanto no micro ambiente; **Compras (R₆)**, as compras que podem impactar na operação têm a supervisão da franqueadora; **Supervisão e Monitoramento (R₇)**, as unidades recebem visitas regulares, para que sejam supervisionadas tanto as instalações físicas quanto os funcionários envolvidos; a unidade é monitorada com o intuito de evitar possíveis problemas em unidades deficitárias, que venham a causar prejuízo à rede; **Novos Produtos (R₈)**, a velocidade com que a franqueadora lança novidades no mercado em que atua, sabendo que cada mercado possui diferentes demandas; **Treinamento (R₉)**, o franqueador oferece treinamento contínuo aos franqueados e aos funcionários da unidade, de forma a manter o padrão dentro de toda a rede; **Comunicação (R₁₀)**, o franqueador mantém canais abertos e boa comunicação com toda a rede, evitando problemas devido à falta de diálogo e acompanhamento.

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

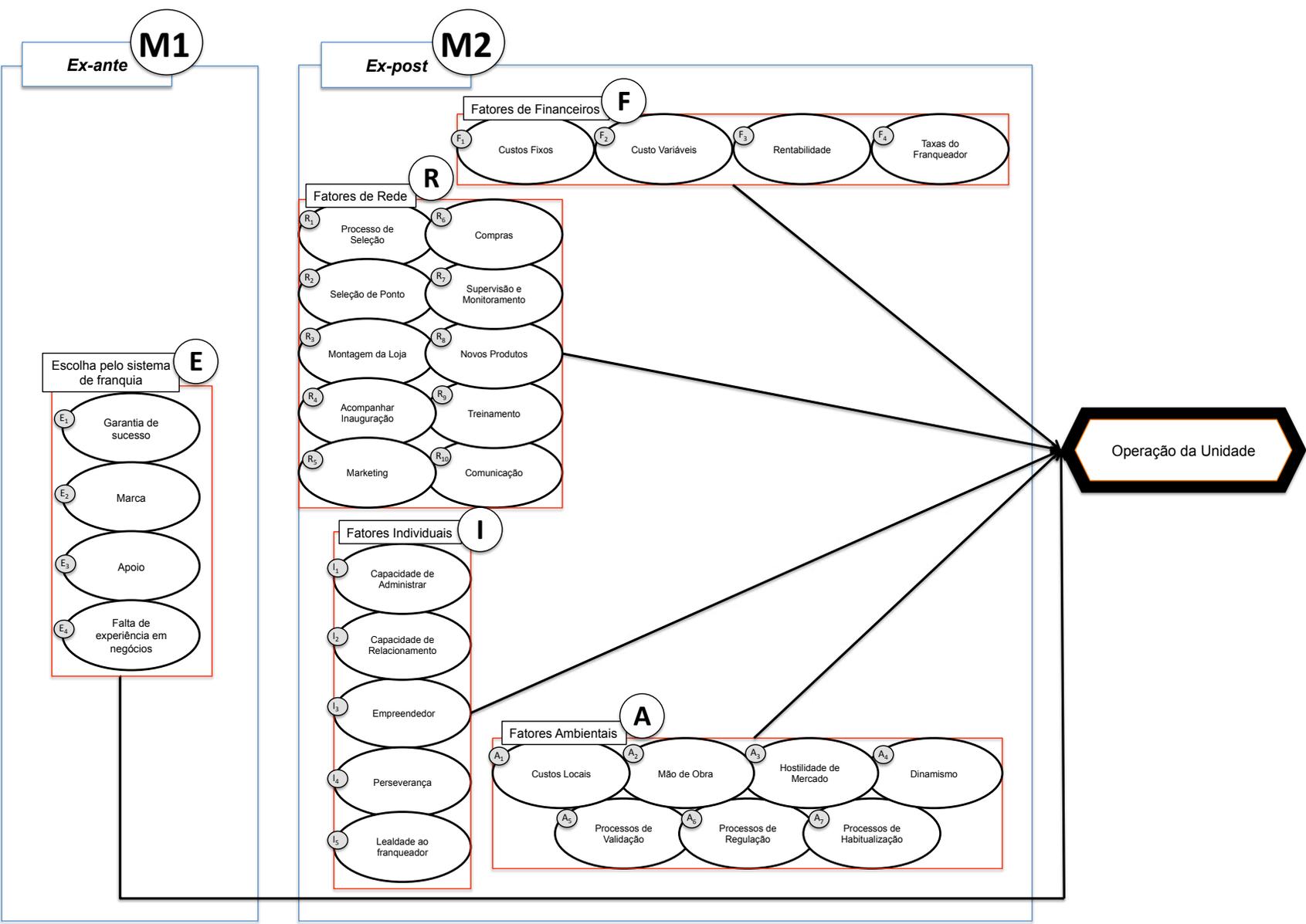


Figura 5: Modelo Teórico de Fatores Influentes na Operação de Franquias
 Fonte: Elaborado pelos autores

5. Conclusão

Este artigo buscou a construção de uma abstração do ambiente encontrado nas unidades de franquia. Desde a escolha por parte de seus futuros franqueados até operação diária da unidade são muitos os fatores que podem influir na performance, sobrevivência, lucratividade e até mesmo na satisfação do franqueado com a sua unidade. Dessa forma a elaboração do Modelo Teórico de Fatores Influentes na Operação de Franquias é uma discussão conceitual relevante para este campo de estudos uma vez que a mesma ainda não se encontra bem definida na literatura acadêmica.

A criação de uma teoria de gestão em franquias que se distancia das tradicionais econômicas e abre uma oportunidade de exploração diferente das tradicionais no campo possibilitando que outros pesquisadores tragam adições ou mesmo que critiquem em um esforço de avanço dos temas.

A proposta do modelos se limita aos achados das pesquisas dos autores com base na literatura existente e trás vieses pessoais, contudo, sabe-se que é possível outras modelagens dependendo dos interesses de pesquisas e dos problemas centrais dos estudos de outros pesquisadores.

Referências Bibliográficas

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

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

Bauer, M. W. (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 189-217.

Blut, M., et al. (2011). *What to Expect After the Honeymoon: Testing a Lifecycle Theory of Franchise Relationships*. Journal of Retailing, 87(3), 306–319.

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

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

Brasil. (1994) Leis e Decretos. Lei nº 8955, de 15 de dezembro de 1994. Diário Oficial da União, Brasília, n. 8955, 16 dez. 1994.

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

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

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

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

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

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

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

Cohen, M., & Silva, J. F. (2000). *O Impacto das Decisões Estratégicas no Desempenho dos*

- Franqueados em Fast-Food: o Papel do Relacionamento Franqueador-Franqueado*. RAC-Revista de Administração Contemporânea, 4(2), 109–131.
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, 42(2), 196–207.
- Conti, A. F., Murdocco, S., Ferreira Jr, S., & Santos, G. (2014). Efeito do custo ocupacional em shopping center : estudo de caso em franquia de fast food no primeiro ano de operação. *Revista De Tecnologia Aplicada (RTA)*, 3(2), 46–59.
- Costa, J. I. P. da, Mueller, P. A., & Mondo, T. S. (2011). *Análise do relacionamento de franqueados com seus franqueadores do setor de serviços em Florianópolis-SC*. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 5(3), 34–54.
- Dahab, S. (1996) *Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Edens, F. N., Self, D. R., & Grider Jr., D. T. (1976). *Franchisors Describe the Ideal Franchisee*. Journal of Small Business Management, 14(3), 39–47.
- Falbe, C. M., & Welsh, D. H. B. (1998). *NAFTA and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico, and the United States*. Journal of Business Venturing, 13(2), 151–171.
- Forward, J. I. M., & Fulop, C. (1993). *Elements of a Franchise: The Experiences of Established Firms*. Service Industry Journal, 13(4), 159–178.
- Frazer, L. (2001). *Why Franchisor Discontinue Franchising but Continue Operating*. International Small Business Journal, 19(3), 29–38.
- Grewal, R., & Dharwadkar, R. (2002). The Role of the Institutional. *Journal of Marketing*, 66(3), 82–97.
- Guedes, D. S., & Trigo, V. (2009). O impacto do suporte oferecido pelos franqueadores no desempenho dos franqueados: um estudo sobre o segmento de educação do brasil. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 2(1), 41–65.
- Harmon, T. R., & Griffiths, M. A. (2008). Franchisee Perceived Relationship Value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 256–263.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1999). *Smart choices: A practical guide to making better decisions*. Harvard Business School Press, Boston.
- Hing, N. (1995). Franchisee satisfaction : contributors and consequences. *Journal of Small Business Management*, 33(12), 12–25.
- Horton, F. (1968). Location factors as determinants of consumer attraction to retail firms. *Annals of the Association of American Geographers*, 58(4), 787–801.
- Ireland, D. R., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2013). *The Management of Strategy: Concepts and Cases (Vol. 10): Mason, OH: South-Western Cengage Learning*.
- Jambulingam, T., & Nevin, J. R. (1999). Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 363-395.
- Kacker, M., Dant, R. P., Emerson, J., & Coughlan, A. T. (2015). How firm strategies impact size of partner-based retail networks: Evidence from franchising. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 506–531.
- Kasselman, B. H., Beer, J. J., & Vermeulen, L. P. (2002). Personality Attributes of Successful Franchisees in the Fast Foods Sector in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 5(1), 154–179.
- Kaufmann, P. J., & Stanworth, J. (1995). The Decision to Purchase a Franchise: a Study of Prospective Franchisees. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 22–33.
- Kidwell, R. E., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 522–544.
- Klein, B., & Saft, L. F. (1985). The law and economics of franchise tying contracts* . *The*

- Journal of Law & Economics*, 28(2), 345–361.
- Knight, R. M. (1986). Franchising from the Franchisor and Franchisee Points of View. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 8–15.
- Lara, V., & Azevedo, P. F. (2006). Contratos interfirmas em diferentes ambientes institucionais : o caso McDonald ' s França versus Brasil. *Revista de Administração*, 41(n.4), 381–393.
- Lastres, H. M. M., & Cassiolato, J. E. (2003). *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. (RedeSist, Org.) Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Rio de Janeiro.
- Lima, A. S. J., Luna, R. M., & Sousa, A. R. de. (2012). Evolução do sistema de franquias no Brasil. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*, 11(1), 94–112.
- Lopes, H., et al. (2013). A visão do franqueado e do franqueador : um estudo sob a ótica da teoria de agência the vision of franchisee and franchisor : a study from the perspective of agency theory. *Revista Gestão e Planejamento*, 14(3), 410–430.
- Machado, H. V., & Espinha, P. G. (2010). Empreendedorismo e franchising : uma combinação que garante a sobrevivência? *Ram, Rev. Adm. Mackenzie*, 11(4), 131–153.
- Mendelsohn, M. (1994). *A essência do franchising*. (ABF-Associação Brasileira de Franchising, Org.). São Paulo.
- McNamee, J., & Celona, J. (2008). Decision analysis for the professional. Menlo Park: SmartOrg. Inc.
- Michael, S. C. (2000). The effect of organizational form on quality: the case of franchising. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(3), 295–318.
- Minayo, M. C. S. (2011). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Editora Vozes Limitada.
- Muñoz, R., & Quintella, R. H. (2002). A inovação e o sistema de franquia na construção civil de salvador: o caso do plano 100. *Organizações & Sociedade*, 9(23), 1–20.
- Oliver, C. (1988). The Collective Strategy Framework : An Application to Competing Predictions of Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 543–561.
- Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. *Journal of retailing*, 44(4), 69–83.
- Paulino, M. L. S. (2010). Sistemas de controle administrativo no franchising : aliando controle e flexibilidade estratégica. *Organizações em contexto*, 6(12), 28–55.
- Perryman, A. A., & Combs, J. G. (2012). Who should own it? An agency-based explanation for multi-outlet ownership and co-location in plural form franchising. *Strategic Management Journal*, 33(4), 368–386.
- Pinchot, G. 1985. Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. Nova York: Harper & Row.
- Ramírez-Hurtado, J. M., Rondán-Cataluña, F. J., Guerrero-Casas, F. M., & Berbel-Pineda, J. M. (2011). Identifying the franchisee profiles franchisors prefer. *Journal of Business Economics and Management*, 12(4), 567–588.
- Reimers, V., & Clulow, V. (2004). Retail concentration: A comparison of spatial convenience in shopping strips and shopping centres. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11(4), 207–221.
- Rau, L. A. (1992). Implied Obligations in Franchising : Beyond Terminations. *The Business Lawyer*, 47(3), 1053–1081.
- Ribeiro, A., et al. (2011). *Gestão Estratégica do FRANCHISING: como construir redes de franquias de sucesso*. São Paulo: DVS Editora.
- Ribeiro, A., et al. (2015). *Gestão do Ponto de Venda: Os papéis do franqueado de sucesso (1º)*. São Paulo: DVS Editora.
- Ribeiro, A., & Silva, E. M. (2004). Guia de oportunidades em franchising 2004. São Paulo:

Nobel.

- Richardson, M. (1999). Fundamentos da metodologia científica. São Paulo.
- Rigoni, R. (2015). Teoria da agência e franchising: evidência empírica para o caso brasileiro. Dissertação de Mestrado. FGV, Escola de Pós-Graduação em Economia.
- Rodríguez, A., Caballer, V., & Guadalajara, N. (2011). Assessing the intangibles transferred in franchise businesses. *Service Business*, 5(1), 29–46.
- Salar, M., & Salar, O. (2014). Determining Pros and Cons of Franchising by Using Swot Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 122, 515–519.
- Sauerbronn, J. F. R., Sauerbronn, F. F., & Hasenclever, L. (2011). Contribuições da economia industrial para o estudo de estratégias de crescimento a partir do sistema de franquias. *Revista Economia & Gestão*, 11(26), 33–61.
- Severino, A. J. (2017). Metodologia do trabalho científico. Cortez editora.
- Sen, K. C. (1993). The use of initial fees and royalties in business - format franchising. *Managerial and decision Economics*, 14(2), 175-190.
- Siqueira, J. P. L., Telles, R., Rocca, M. E., & Gaspar, M. A. (2015). Clusters varejistas: características responsáveis pela atração e afastamento de consumidores. *Economia e Gestão, Belo Horizonte*, 38(15), 135–164.
- Sousa, M. R., Junqueira, L. A. P., & Las Casas, A. L. (2014). O perfil do franqueado divulgado pelos franqueadores na fase de prospecção de candidatos The franchisee's profile published by franchisors during the candidate prospecting phase. *Revista Organizações em Contexto*, 10(19), 213–243.
- Souza, G. C. De, & Lourenzani, A. E. B. S. (2011). A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias : uma análise da capacidade empreendedora. *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, 4(2), 115–127.
- Souza, M. A. M. De, & Teixeira, R. M. (2013). Competências Empreendedoras Em Franquias: Estudo De Multicasos Em Sergipe. Maíse. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2(2), 3–31.
- Spell (2017) Scientific Periodicals Electronic Library. Disponível em : <<http://www.spell.org.br/>> . Acesso em: novembro 217
- Statista (2017) Number of employees in franchise establishments in the USA from 2007 to 2018 (in millions). Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/190317/number-of-employees-in-us-franchise-establishments/>>. Acesso em: novembro 2017
- Tatham, R., & Douglas, R. (1972). An Analysis of Decision Criteria in Franchisor/Franchisee Selection Processes. *Journal of Retailing.*, 48(1), 16.
- Toledo, G. L., & Proença, C. (2005). Fatores críticos de sucesso da franquia – uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de são paulo. *REGE USP-Revista de Gestão*, 12(1), 43–53.
- Tuunanen, M. (2002). An Ounce of Prevention Is Worth a Pound of Cure. *Journal of Marketing Channels*, 10(2), 57–89.
- Vance, P., Fávero, L., & Luppe, M. (2008). Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. *Revista de Administração*, 43(1), 59–71.
- Von Bertalanffy, L. (1975) Teoria geral dos sistemas (Vol. 351). Petrópolis: Vozes.
- Ward, P. T., Duray, R., Leong, G. K., & Sum, C. C. (1995). Business environment, operations strategy, and performance: An empirical study of Singapore manufacturers. *Journal of operations*, 13(2), 99–115.