

PERSPECTIVAS DE VALOR NO COMPOSTO DE FRANCHISING: UM ESTUDO COM MICROFRANQUIAS

VALUE PERSPECTIVES IN THE FRANCHISING MIX: A STUDY WITH MICRO FRANCHISES.

Marco Antonio CONEJERO¹Eduardo Roque MANGINI²Francis Paulus MARTINS³

Recebido em: 28/02/2018

Aceito em: 28/01/2019

<http://dx.doi.org/10.4025/cadadm.v26i2.41897>

RESUMO

O sistema de *franchising* vem crescendo na escala de dois dígitos nos últimos anos no Brasil. Este crescimento vem sendo impulsionado, principalmente, pelas microfranquias, por conta dos baixos investimentos de implantação do negócio (até R\$ 80 mil para abertura de uma unidade franqueada), o que tem atraído a emergente classe C. Contudo, as taxas de franquia cobradas pelas franqueadoras podem limitar o sucesso e, por consequência, o crescimento da rede de franquias. Por este motivo, este estudo tem como objetivo geral entender a influência dessas taxas no crescimento da rede de franqueados no ambiente de microfranquias. Adotou-se para este fim o método de pesquisa qualitativo por intermédio de um estudo multicase, abrangendo três franqueadoras e onze franqueados de prestação de serviços no interior de São Paulo. A pesquisa constatou a falta de suporte operacional por parte das franqueadoras, porém as taxas são cobradas na totalidade da rede de franqueados. Outro ponto evidenciado nesta pesquisa foi com relação ao baixo esforço de divulgação da marca, apesar da existência da taxa de publicidade paga pelos franqueados. E, por fim, também se evidencia o comportamento oportunista das franqueadoras em relação à cobrança da taxa de *royalty*. Uma das três franqueadoras já alterou, e outra tem desejo de, no médio prazo, alterar a forma de cobrança da taxa de *royalty* para um valor fixo mensal, independentemente do faturamento das unidades franqueadas.

Palavras-chave: *Franchising*. Microfranquias. Taxas de franquia. Crescimento da rede de franquias.

¹ Professor da Universidade Federal Fluminense (UFF).

² Professor do Instituto Federal de São Paulo (IFSP).

³ Mestrado em Administração pela Faculdade Campo Limpo Paulista (FACCAMP).

ABSTRACT

The franchising system has been increasing in the double-digit scale in recent years in Brazil. This growth has been driven mainly by micro-franchises, because of the low investments of business implantation (up to R\$ 80,000 to open a franchise unite), what has attracted the emerging class C. However, the franchise fees charged by the franchisers can limit the success and consequently the growth of the franchise network. For this reason, this study has as general objective to understand the influence of the fees on the growth of the network of franchisees in micro franchises' environment. To this end, the qualitative research method was adopted through a multi-case study, covering three franchisers and eleven micro-franchisees to provide services in the countryside of São Paulo. The survey found the lack of operational support by the franchisers; however the fees are fully charged from the network of franchisees. Another point evidenced in this research was in relation to the low effort of promotion of the brand despite the existence of the advertising fee paid by the franchisees. Finally, the opportunistic behavior of the franchisers in relation to the collection of the royalty fee is also evident. One of the three franchisers has already changed and another one has a desire in the medium term to change the royalty fee for a fixed monthly amount independently of the revenues of the franchisee units.

Keywords: Franchising. Micro franchises. Franchise fees. Growth of the Franchising network.

1 INTRODUÇÃO

O sistema de *franchising* é um formato organizacional difundido em diversos setores do mercado brasileiro, onde o franqueador permite ao franqueado a utilização de sua marca, nome, modelo, formato de negócio e *know-how* em troca de taxas, em especial os *royalties* mensais. No Brasil, o mercado de franquias tem crescido em torno de 15% ao ano, conforme a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2014). O crescimento é explicado pela falta de oportunidades de emprego, insegurança dos trabalhadores, crises econômicas, fusões e aquisições, independência financeira, questão de investimento ou ainda um empreendedorismo familiar.

Melo e Borini (2009) comentam que as franquias são alternativas ao empresário que deseja estabelecer-se com marcas e *know-how* consolidados pelos franqueadores, que reduz incertezas ao se abrir um negócio. Os franqueados são considerados fontes de capital de baixo custo para o franqueador, quando comparado com outras formas de financiamento tradicionais. Outros benefícios também podem ser identificados nas franquias, como os ganhos de escala, facilidade de se obter financiamentos para expansão, menor dispêndio de recursos para o monitoramento e o controle das unidades, quando comparado a lojas próprias.

Conforme Melo et al. (2014), diversas redes de franquias de vanguarda e redes iniciantes têm se moldado ao tipo de microfranquia, dado que é um modelo que requer baixo investimento com a possibilidade de financiamento para a sua aquisição pela emergente classe média C. Geralmente, estas microfranquias estão mais focadas no segmento de serviços, cujo ponto comercial pode ser a própria residência do franqueado. Destaca-se também que o próprio franqueado é o principal operador, requerendo poucos ou mesmo nenhum funcionário. Para Fairbourne (2006), o sistema de microfranquia incorpora um componente social de ajuda às classes sociais mais baixas. Melo et al. (2014), por sua vez, comentam que em função do

caráter emergente do negócio, existe muita escassez de informação sobre a estruturação das microfranquias, e também colocam em xeque a competência dos franqueadores na gestão desse sistema de franquia, em função da limitação de recursos.

De qualquer forma, o referencial clássico da Teoria dos Custos de Transação e a Teoria da Agência ainda podem ser bons pontos de partida para se analisar esse novo fenômeno social.

Sob a ótica da primeira teoria, o sistema de franquia é um arranjo contratual híbrido que visa compartilhar e proteger um ativo específico (marca), diminuir a assimetria informacional e a incerteza ambiental inerente aos novos negócios, favorecer as transações e o relacionamento entre franqueador e franqueado. Da mesma forma, é um mecanismo de controle do comportamento oportunista, apesar da natureza incompleta dos contratos diante da racionalidade limitada dos agentes (SILVA; AZEVEDO, 2012).

Por meio do contrato de franquia, o franqueador concorda em transferir a seus franqueados o direito de uso e exploração de sua marca na produção e venda de produtos e serviços, por um período de tempo determinado, e em uma região geográfica específica. Adicionalmente, o franqueado recebe como incentivo por parte do franqueador a oferta de treinamentos e outros serviços como assistências técnica, gerencial e comercial. Em contrapartida, o franqueador recebe uma taxa de franquia fixa, acrescida de uma participação nas vendas da unidade franqueada, sob a forma da taxa de royalties e a taxa de publicidade (SILVA; AZEVEDO, 2012).

Por outro lado, um cuidado especial a ser tomado nos sistemas de franquia é a não convergência dos interesses das partes, franqueado (agente) e franqueador (principal), o que é entendido pela teoria como um conflito de agência. Por mais que o franqueador passe uma cartilha de como o franqueado deve fazer uso da marca e operar o modelo de negócio, o franqueado pode agir de maneira oportunista, como não repassar informações verdadeiras sobre o seu mercado de atuação ou resistir a venda e promoção de produtos que ele considera de baixa rentabilidade. Para mitigar o conflito de agência, o franqueador deve incorrer em custos de monitoramento, que podem ser proibitivos em função da dispersão geográfica e da assimetria informacional existente entre as partes (SILVA; AZEVEDO, 2012; TEIXEIRA et al., 2013; ISAAC; MELO; BORINI, 2018).

No entanto, a maioria das pesquisas acadêmicas relacionadas ao tema foca atenção no comportamento oportunista por parte do franqueado, desconsiderando a possibilidade de comportamento oportunista por parte do franqueador, por exemplo, quando o mesmo utiliza as taxas de instalação e manutenção do sistema de franquias apenas como uma fonte geradora de renda, por si só, sem se preocupar com a sua responsabilidade de expansão e crescimento da rede por meio do investimento no fortalecimento da marca e do suporte organizacional. Essa situação se faz ainda mais presente no estudo das microfranquias.

Com base no exposto, definiu-se como problema de pesquisa: *Como o valor do composto de franchising garante o alinhamento de interesses entre franqueadores e franqueados em microfranquias?*. Este trabalho tem como objetivo geral entender o valor do composto de franchising para o alinhamento de interesses entre franqueadores e franqueados em microfranquias. Para tanto, de forma a atingir o objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos: (1) Caracterizar o suporte do franqueador aos franqueados em microfranquias; (2) Identificar as formas de cobrança da taxa inicial de franquia, taxa de royalties e taxa de publicidade por parte das microfranquias; (3) Analisar a importância do valor da marca no crescimento da rede de franqueados em microfranquias.

Para atender a esses objetivos, além dessa introdução, esse trabalho está estruturado com uma revisão da literatura sobre teoria dos custos de transação e teoria de agência e uma discussão

teórica em torno do suporte do franqueador ao franqueado, as estratégias de precificação em franchising e o valor da marca em franquias. Na sequência, discutem-se os aspectos metodológicos, sobretudo como foram selecionados e estruturados os casos considerando as questões de estudo, as proposições direcionadoras, as unidades e subunidades de análise, para facilitar a coleta e análise de dados. Depois procurou-se fazer uma análise conjunta dos casos, e discussão dos resultados com uma triangulação com a teoria. Por fim, apresentam-se as considerações finais, com implicações teóricas e práticas, e as limitações da pesquisa a partir das quais sugerem-se novas pesquisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Teoria dos Custos de Transação

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) está relacionada com a transferência de bens, serviços ou recursos entre agentes econômicos (WILLIAMSON, 1975). As transações são ações necessárias para desenvolver a atividade econômica (FURBOTN; RICHTER, 2000), e envolvem o uso de recursos, que geram custos, mas são necessários para negociar, monitorar e controlar trocas entre organizações. Fianni (2002) comenta que os custos de transação ocorrem toda vez que os agentes buscam o mercado, seja para negociar, desenvolver ou até mesmo administrar o cumprimento de um contrato. Partindo da premissa de que os fatores formadores dos custos de transação não podem ser eliminados, o processo da elaboração contratual, conforme Zylbersztajn e Stajn (2005), torna-se uma unidade básica dos custos de transação.

Para Williamson (2002), o que difere as transações são seus atributos que, em sua ótica, são os fatores que determinam as transações, ou seja, torna-se necessário um alinhamento entre os atributos, que são: (1) especificidade de ativos; (2) distúrbios das transações e (3) frequência das transações.

A especificidade de ativos relaciona-se com a localização geográfica, habilidades, planta do local, dependência da outra parte e patentes. Para Williamson (1996), ativo específico é aquele que não pode ser reutilizado sem que exista alguma perda em seu valor produtivo. Já os distúrbios têm relação com o risco, falhas no contrato e ao grau de incerteza. Para Souza (2004), a incerteza das transações está relacionada com a assimetria de informação e com o aspecto da contingência. Por fim, a frequência associa-se com a quantidade de vezes que os agentes realizam uma transação e, nesse caso, torna-se relevante a atenção com os arranjos contratuais, uma vez que os custos de transação devem ser considerados, focados em ganhos futuros, ao passo que mitiga uma relação oportunista (SOUZA, 2004).

Estes pressupostos comportamentais relacionam-se com os custos de transação através da forma de racionalidade limitada e do oportunismo. A racionalidade dos indivíduos, segundo Williamson (2002), é limitada, uma vez que todos os contratos são incompletos. Assim sendo, os indivíduos irão, na necessidade, buscar brechas, omissões, erros e subterfúgios no contrato firmado para conseguirem exigir uma renegociação futura, aumentando, assim, os custos de transação. Na ótica dos contratos de franquias, Lafontaine (1992) comenta que, se incompletos, incluem riscos para o franqueador e franqueado, uma vez que existe uma interdependência entre as partes, e o franqueador precisa do capital financeiro e das informações sobre a atividade da franquia. Neste sentido, Saussier (2000) afirma que nas relações contratuais que ocorrem nas firmas, é necessário algum tipo de coordenação, que neste contexto é o empresário quem assume este papel, pois ele tem objetivos e interesses

bem definidos. Lafontaine (1992) afirma ainda que os contratos de franquia são celebrados envolvendo a cobrança da taxa de franquia, que é uma taxa fixa, como também um valor percentual e mensal sobre as vendas, que são os *royalties*.

2.2 Teoria de agência

Para Jensen e Meckling (1976), a relação de agência baseia-se na relação contratual onde o principal delega alguma autoridade para o agente. Contudo, Brisola (2000) ressalta que o contrato pode ser celebrado entre as partes, tanto de maneira formal como informal. Conforme Melo e Borini (2009), o *franchising* se baseia numa relação contratual referente a uma franquia que é desenvolvida entre duas partes: o franqueado e o franqueador. Dessa forma, o *franchising* é uma alternativa à diversificação que pode ser considerada uma aliança estratégica baseada numa relação contratual.

É importante ressaltar que a Teoria de Agência não trata somente da relação entre proprietário e acionista, ou ainda de administradores e gestores. A relação do principal com o agente pode ser estabelecida de diversas formas, como demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – As relações de agência

Nível de relação	Expectativa do Principal com relação ao agente
Franqueador e Franqueados	É esperado pelo franqueador que o franqueado potencialize a marca, venda os produtos ou serviços, cumpra com o pagamento das taxas inerentes à franquia e aumente o valor percebido do negócio para com os clientes.
Acionistas e Gerentes	É esperado pelos acionistas que os Gerentes maximizem os lucros, como, por exemplo, aumentar o valor das ações.
Credores e Gerentes	É esperado pelos credores, que os gerentes cumpram os contratos.
Clientes e Gerentes	É esperado pelos clientes que os gerentes cumpram com a entrega dos produtos, com qualidade, rapidez e baixo custo.
Governo e Gerentes	É esperado pelo governo que os gerentes cumpram com as obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas.
Comunidade e Gerentes	É esperado pela comunidade que os gerentes cumpram com a preservação do meio ambiente, que assegurem os interesses da comunidade, que valorizem a cultura e etc.
Gerentes e Empregados	É esperado pelos gerentes que os empregados usem seu desempenho para atender e exceder as expectativas.
Gerentes e Fornecedores	É esperado pelos gerentes que os fornecedores cumpram com as entregas no tempo e quantidade solicitados.
Investidor de Fundo e Administrador de Fundo	É esperado pelo investidor do fundo que o administrador do fundo faça a gestão adequada do seu investimento e que traga o melhor retorno.

Fonte: Adaptado de Nossa, Kassai e Kassai (2000).

Em todas as relações acima demonstradas é possível perceber que o principal atribui poderes ao agente, e este, por sua vez, estabelece as decisões e linhas de trabalho, o que na visão de Nossa, Kassai e Kassai (2000), o principal e o agente se caracterizam como ativo e passivo na relação, respectivamente. Já no conceito de franqueador e franqueado, este conceito se contrapõe, uma vez que o franqueador (principal) possui a experiência, a capacitação, em suma, o *know-how* do negócio e, através de uma relação contratual formal, concede ao franqueado (agente) os direitos da comercialização desses produtos e serviços estabelecidos por ele.

Segundo Byrd et al. (1998), a qualidade da relação e desempenho dos agentes não dependem única e exclusivamente de suas habilidades; dependem também dos incentivos que são oferecidos pelos franqueadores e da assimetria de informação. Para Melo e Borini (2009), os problemas de agência têm como fonte potencial a assimetria informacional, uma vez que aquelas franquias onde as informações não são assimétricas, o desempenho tende a ser melhor, e o franqueador teria maiores e melhores benefícios.

Desta forma, quando uma das partes, seja ela agente (frankeado) ou principal (franqueador), tem como objetivo maximizar unicamente o seu negócio, ou ainda, quando existe assimetria de informação ou interesses divergentes entre as partes, fica caracterizado o conflito de agência e, conforme Melo e Borini (2009), descaracterizado o sistema de *franchising*.

2.3 O suporte do franqueador ao franqueado

No sistema de *franchising*, todas as regras são definidas pelo franqueador, e cabe aos franqueados cumpri-las. O processo sinérgico entre franqueador e franqueado depende da existência, no franqueador, de fatores mercadológicos, técnicos, financeiros, de recursos humanos e organizacionais, que devem ser por ele utilizados na efetivação e perpetuidade do relacionamento (BERNARD, 1993).

Para a relação franqueadora e franqueado ser duradoura, as necessidades e expectativas das partes devem ser supridas. Contudo, como qualquer relação, esta também possui suas vantagens e desvantagens, uma vez que é regida através do contrato e muitas outras variáveis, conforme demonstrado abaixo nos Quadros 2 e 3.

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens para o franqueador

Vantagens	Desvantagens
• Rapidez de expansão • Desenvolvimento de uma rede • Menor custo de expansão • Fortalecimento da marca • Acesso a ideias • Cobertura geográfica mais eficiente e estratégica • Maior motivação dos franqueados • Economias de escala • Ausência de vínculo empregatício	• Perda parcial de controle • Maior custo de supervisão • Divisão da receita • Disputa entre franqueados • Rentabilidade diminuída • Limitação no uso de canais alternativos de distribuição • Necessidade de inovação • Alterações de produtos e serviços precisam ser feitos com maior cuidado • Perda do sigilo do negócio • Risco vinculado à atuação do franqueado

Fonte: Adaptado de Gohr, Santos, Maggioni (2011)

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens para o franqueado

Vantagens	Desvantagens
• Utilizar sistema operacional desenvolvido • Independência jurídica	• Perda da autonomia na gestão • Pagamento de taxas ao franqueador

• Maior poder de negociação	• Controle externo
• Marca já conhecida	• Distribuição calculada
• Economia de escala	• Pouco espaço para iniciativas individuais
• Maior facilidade de obtenção de crédito	• Limitação de produtos e serviços a serem oferecidos
• Assistência técnica e apoio administrativo	• Limitações para a venda do negócio
• Treinamento disponibilizado pelo franqueador	• Sistema pouco flexível propicia conflito com o franqueador
• Retorno do investimento mais rápido que o negócio próprio	
• Risco diminuído em relação a negócio próprio	

Fonte: Adaptado de Gohr, Santos, Maggioni (2011)

Padro (2005) ressalta que o fortalecimento da relação se dá quando o franqueador frequentemente suporta o franqueado na operação do negócio, como também quando mantém uma relação transparente e ética. De acordo com Pires (2013), o interesse mútuo pelo crescimento e fortalecimento da marca é, em contrapartida, a sua alma, o valor maior que orienta as relações diárias entre franqueado e franqueador. Ela define suas obrigações e responsabilidades diante do sistema e para o sistema.

2.4 Estratégias de precificação

Segundo Wernke (2005), existem dois caminhos a percorrer para a precificação, sendo o primeiro através da formação de preços e o outro é relativo a analisar os preços praticados pelo mercado. O custo mais oneroso para franqueador são os fixos, pois são custos oriundos da manutenção da estrutura administrativa e também da gestão da marca. Já o franqueado possui tanto custo fixo quanto custo variável em sua estrutura operacional, pois, além de cuidar da estrutura de franquia, carrega todos os custos variáveis para a concepção dos produtos e serviços. Com isso podem surgir interesses divergentes, tornando-se um dos motivos para conflitos neste tipo de relação. Além disso, a relação poderá se tornar conflituosa quando o negócio apresentar baixa rentabilidade associada à insatisfação do franqueado, em relação à prestação de serviços pelo franqueador e à falta de alinhamento das metas entre ambas as partes (VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008).

A taxa de franquia é o valor cobrado pela franqueadora que corresponde à concessão do uso da marca pelo franqueado, como também pela capacitação inicial do franqueado e de sua equipe antes da inauguração e transferência de *know-how*. Algumas franqueadoras trabalham com taxas de franquia diferenciadas em função do potencial de mercado, número de habitantes da região ou até mesmo para garantir exclusividade em uma determinada localidade (CHERTO, 2006). Vários fatores podem ser utilizados no cálculo da taxa de franquia, podendo ser complexos e subjetivos, normalmente a taxa cobrada pelas franquias é de 10% do valor inicial de investimento do negócio.

Os *royalties*, em geral, são baseados nas vendas, ao invés dos lucros, devido à facilidade que o franqueado tem em apontar as vendas do que os lucros (BRICKLEY, 2002). Cherto (2006) comenta que o valor da taxa de *royalty*, dependendo da forma de gestão financeira do franqueador, pode ser muito variável, pois sofre influências dos concorrentes e no longo prazo tende a tornar-se a principal fonte de renda da franqueadora. A cobrança desses valores

geralmente é mensal, em dias pré-fixados pela franqueadora e a inadimplência pode ser um dos motivos de rescisão do contrato de franquia.

Ao ingressar em um sistema de *franchising*, o franqueado passa a ter acesso a benefícios que somente são possíveis pela força da rede a qual está se associando, ou seja, há uma série de benefícios e gastos compartilhados entre os franqueados que buscam maximizar a visibilidade e o valor da marca no mercado. Assim, no sistema de *franchising*, a taxa de publicidade é prevista no contrato de franquia e sua administração pode ser vista no Quadro 4, e é normalmente baseada em um percentual sobre as vendas brutas do franqueado.

Quadro 4 – Como administrar a taxa de publicidade

Produção de material promocional		Divulgação de material promocional	
- Obrigação do franqueador Exemplo: Criação, diagramação, fotolito e layout.		- Obrigação do franqueado Exemplo: Gráfica, impressão, custo de inserção.	
Publicidade Nacional	Publicidade Regional	Publicidade Local	
- Obrigação do franqueador - Em geral cooperada - Custo dividido com a rede	- Obrigação dos franqueados de uma certa região e/ou do master franqueado - Em geral cooperada - Custo dividido com as unidades da rede cobertas pela amplitude da penetração do veículo de mídia escolhido (TV, rádio e etc.)	- Obrigação do franqueado - Custo do franqueado	

Fonte: Sebrae (2014).

Conforme Amaral (2013), o valor pago pela taxa de publicidade não é utilizado para financiar a propaganda local e específica de cada unidade franqueada, pois estas devem ser custeadas pelos próprios franqueados. Assim, a taxa de publicidade cobrada pelas franqueadoras serve para custear a divulgação e promoção institucional da marca como também na busca de novos franqueados, conforme demonstrado no Quadro 5. Cabe ressaltar que a Lei de Franquia não determina nenhum formato obrigatório que o fundo de propaganda deve adotar, apenas o franqueador deve informar na COF as taxas cobradas para este fundo.

Quadro 5 – Gastos com ações de divulgação na captação de franqueados

Ação de divulgação	%
Site da franqueadora	45
Feiras de franquias e negócios	23
Sites de franquias e negócios (Ex. ABF Expo)	13
Mala direta	9
Matérias e Reportagens	6
Divulgação de unidades	4

Fonte: Cherto (2006).

2.5 O valor da marca em franquias

Para Severiano (2007), de forma geral a marca agrega valor subjetivo, empresta personalidade, consiste em um sinal distintivo, perceptível, e é componente fundamental para identificar a indústria, o comércio e os serviços. O franqueador concede ao franqueado, por meio de contrato por tempo determinado, o direito de explorar a marca, considerada como vantagem competitiva, uma vez que a credibilidade já existente facilita a aceitação do consumidor. Mesmo sendo uma marca forte, o franqueado deve ter em mente que somente ela não será garantia de sucesso e muito menos de perpetuidade, ou seja, fatores ligados à gestão do negócio também se tornam fundamentais.

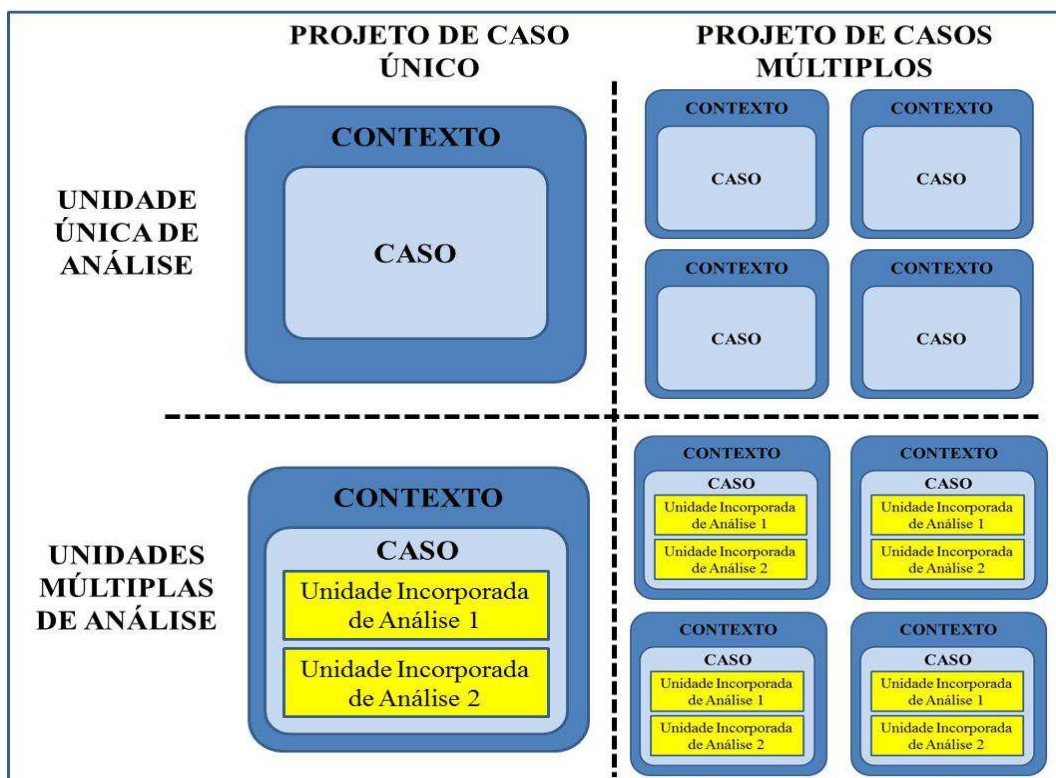
De acordo com Aaker (1991; 1996), a concepção do valor da marca está diretamente relacionada ao conjunto de ativos ligados à notoriedade da marca, a fidelidade da marca, a qualidade percebida e as associações da marca, ou seja, os ativos ligados ao nome, símbolos da marca somam ou decrescem o valor fornecido por um produto ou serviço aos seus clientes.

Para Aaker (1991), a imagem da marca é conjunto de associações que o consumidor mantém em sua memória, e estas têm influência na decisão de compra, na permanência, na lealdade e, conseqüentemente, no resultado da empresa. Portanto, ter uma marca com identidade forte agrega valor ao produto ou serviço, cria confiança nos consumidores e estimula o empreendedor a investir em uma franquia, uma vez que o investimento se justifica.

3 MÉTODO

Este trabalho caracteriza-se por ser uma pesquisa qualitativa e exploratória, pois foi observada a necessidade da compreensão do fenômeno de como as taxas de franquia influenciam o crescimento da rede de franqueados em microfranquias. Por se tratar de uma pesquisa exploratória e qualitativa, foi adotado o método de estudo de caso do tipo multicase, conforme pode ser observado na Figura 1, abrangendo três franqueadoras e onze microfranquias.

Figura 1 – Tipos básicos de projetos para estudos de caso.



Fonte: Adaptado de Yin (2010)

As proposições direcionam a atenção para os pontos que devem ser abordados na pesquisa. Para Yin (2010), as proposições direcionadoras, juntamente com as questões de estudo, ajudam a identificar a informação relevante a ser coletada sobre a unidade primária de análise, que é a própria microfranquia. Assim, no Quadro 6 estão apresentadas as proposições deste estudo que focam na influência das taxas de franquias no crescimento das redes de franqueados em microfranquias.

Quadro 6 – Proposições direcionadoras

Nº	Proposições direcionadoras	Literatura
P1	Uma marca com maior prestígio terá uma maior atração de franqueados e consumidores proporcionando o crescimento.	Oxenfeldt e Kelly (1968); Aaker (1991; 1996); McIntyre e Huszagh (1995); Shane (1996a, 1996b); Bradach (1997); Castrogiovanni, Combs e Justis (2006).
P2	O suporte em atender as necessidades do franqueado pode favorecer a abertura de novas unidades pelos franqueados já existentes.	Combs, Michael, & Castrogiovanni (2004); Dant, Grunhage, & Windsperger (2011).
P3	As taxas de franquia, quando cobradas de maneira abusiva, além de gerarem conflitos na relação franqueador e franqueado, reduzem a rentabilidade do negócio e inibem o crescimento da rede de franqueados de microfranquias.	Vance, Fávero, Luppe (2008)

Fonte: Elaborado pelos autores.

A população objeto deste estudo foram três microfranquias, sendo três franqueadores e onze franqueados, tendo o setor de prestação de serviço de despachos imobiliários como área de

atuação. Os franqueados estão situados geograficamente na região de Campinas. Por solicitação dos franqueadores, de forma a manter a privacidade e sigilo das informações prestadas, chamaremos neste estudo as franqueadoras de ALFA, BETA e GAMA e seus franqueados de ALFA 1, 2, 3, 4, e 5, BETA 1, 2 e 3 e GAMA 1, 2 e 3, respectivamente.

Foram realizadas as visitas nas franqueadoras e franqueados, no período de 14 a 31 de Janeiro de 2015. A primeira visita tinha por objetivo capacitar o pesquisador para entender do negócio, como também foram obtidos, na ocasião, relatórios financeiros das franqueadoras e franqueados e demais informações disponíveis e relevantes. A segunda visita foi exclusivamente voltada para a realização da entrevista em profundidade, como também para a análise contratual dos franqueados.

4 ESTUDOS DE CASOS

4.1 Caracterização dos Casos

As franqueadoras ALFA, BETA e GAMA atuam como facilitadores no processo de prover certidões necessárias para o processo de compra e venda de imóveis. A partir do segundo semestre de 2012, a franqueadora ALFA passou também a atuar provendo pesquisas de crédito nas bases do SCPC e SERASA, como também na busca de certidões de nascimento, casamento e óbito em todo o Brasil, assim diversificando seu *portfólio* de serviços.

De forma a caracterizar melhor as franqueadoras e os franqueados objetos de estudo, o Quadro 7 apresenta os principais dados relacionados ao negócio, ramo de atuação, localidade, quantidade de unidades próprias e franqueadas e ano de abertura.

Quadro 7 – Caracterização dos estudos de caso – Unidades

Nome fictício	Ramo de atuação	Localidade	Tipo	Ano de abertura	Unidades próprias	Unidades franqueadas
ALFA	Prestação de Serviços (Despachante imobiliário)	São Paulo	Franqueador	1992	1	262
ALFA(1)		Campinas	Franqueado	2014		1
ALFA(2)		Várzea Paulista	Franqueado	2013	-	1
ALFA(3)		Itu	Franqueado	2012	-	1
ALFA(4)		Itatiba	Franqueado	2012	-	1
ALFA(5)		Jundiaí	Franqueado	2011	-	1
BETA		Goiânia	Franqueador	2009	1	134
BETA(1)		Jundiaí	Franqueado	2012	-	1
BETA(2)		Campinas	Franqueado	2012	-	1
BETA(3)		Cabreúva	Franqueado	2011	-	1
GAMA		Paulínia	Franqueador	2011	1	30
GAMA(1)		Jundiaí	Franqueado	2014	-	1
GAMA(2)		Campinas	Franqueado	2013	-	1
GAMA(3)		Valinhos	Franqueado	2012	-	1

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao avaliar o perfil dos franqueadores, as franqueadoras ALFA e GAMA são formadas por proprietários na faixa de 26 a 40 anos, com gestão mais jovem, o que favorece o contato com os franqueados, que em 100% dos casos avaliados têm a mesma faixa etária. Em 100% dos casos as franqueadoras e franqueados são formadas por um quadro societário de dois sócios, dividido em 50% das cotas para cada sócio. A franqueadora ALFA, por ter mais de 15 anos no mercado, possui maior estrutura e preparo, o que já não é realidade para a franqueadora GAMA, que iniciou as atividades em 2011. Uma particularidade entre as franqueadoras é que apenas na BETA os sócios são pós-graduados em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios, o que facilita a estruturação de projetos e avaliação de estratégias. Um fato importante é que na franqueadora BETA a renda dos sócios é 100% oriunda da franqueadora, e isto é um fator complicador, pois em momentos de baixa rentabilidade do negócio e da rede de franquias, a situação torna-se crítica e ações emergenciais são implementadas, como foi o caso da mudança da taxa de *royalty* variável para fixa, o que onerou os franqueados.

4.2 Análise dos Contratos de Franquia

Como parte da análise documental, foram revistos os onze contratos firmados entre as partes. A partir das principais cláusulas contratuais, foi possível traçar uma relação com os pressupostos teóricos descritos na teoria dos custos de transação e na teoria da agência, conforme apresentado no Quadro 8.

Sob o ângulo da teoria dos custos de transação, pode-se verificar que a marca da franquia e o território de atuação são ativos específicos, que são protegidos por meio das cláusulas contratuais, de maneira a evitar o comportamento oportunista. A própria duração do contrato delimita a frequência da transação e tenta assim inibir a incidência do comportamento oportunista. Da mesma forma, os manuais e treinamentos são instrumentos utilizados para minimizar a assimetria informacional. Claro que não se pode esquecer que os contratos por natureza são incompletos diante da existência de uma racionalidade limitada (LAFONTAINE; 1992; WILLIAMSON, 1996; 2002; SOUZA, 2004).

Já sob a ótica da teoria da agência, visualiza-se no contrato de franquia também um instrumento de alinhamento de interesses entre franqueador (principal) e franqueado (agente). Isso, pois, reduz a assimetria informacional e formaliza os mecanismos de controle (condições de uso da marca, definição do território de atuação, cobrança das taxas de franquia) e incentivo (valor da marca, suporte organizacional exclusividade de atuação no território, tempo de contrato, propaganda institucional) do relacionamento (BYRD et al., 1998; NOSSA et al., 2000; MELO; BORINI, 2009).

Quadro 8 – Principais cláusulas contratuais

Cláusulas Contratuais	Descrição
ALFA (2), BETA (4), GAMA (4)	MARCA
	O Franqueado passa a ter direito, não exclusivo, de uso da Marca, assim que assinar o contrato. Com ele o Franqueado passa a ter acesso irrestrito a todo o <i>Know-how</i> da Franqueadora, bem como todo o conceito do negócio que sua Marca representa. Portanto, é fundamental que o Franqueado siga as orientações da Franqueadora no atendimento de seus clientes e no relacionamento com seus fornecedores.

MANUAIS, TREINAMENTO E SUPORTE

**ALFA (6),
BETA (12),
GAMA (9)**

- A Franqueadora deverá fornecer ao Franqueado e sua equipe de pessoal treinamento teórico e prático após a inauguração de sua franquia, a fim de que o Franqueado e sua equipe de pessoal possam operar sua Loja de acordo com os padrões adotados pela rede de franquias. O Franqueado não desembolsa nenhum valor a título de pagamento pelos treinamentos recebidos, desde que na sede do Franqueador.

TERRITÓRIO DE ATUAÇÃO

**ALFA (4),
BETA (7),
GAMA (6)**

- O Franqueado tem exclusividade para atuar em sua região por um período mínimo de 24 (Vinte quatro) meses (limite temporal), após o início do efetivo funcionamento do Franqueado dentro da Cidade de XXX (limite espacial), o que implica em não ter uma nova unidade de Franquia nas suas proximidades dentro desses limites.
- Fica desde já autorizado direito de preferência ao Franqueado no município de XXX, e nas demais franquias a serem instaladas no respectivo município mencionado acima, devendo a Franqueadora manter o Franqueado informado quando do interesse/necessidade da Franqueadora.
- Para a abertura de novas unidades a Franqueadora adotará sempre o critério de que tanto a nova unidade bem como a unidade do Franqueado tenham pleno êxito em seus desempenhos e resultados de faturamento, não podendo um Franqueado concorrer diretamente com outro.

DURAÇÃO DO CONTRATO

**ALFA (10),
BETA (6),
GAMA (7)**

- O contrato vigorará pelo prazo de 05 (cinco) anos.
- Caso o Franqueado e/ou a Franqueadora não se manifestarem, o contrato será renovado automaticamente por subsequentes períodos de 05 (cinco) anos, devendo o Franqueado, neste caso, pagar uma nova taxa de franquia à Franqueadora cujo valor será apurado pela correção do valor pago na data da contratação, acrescido da variação do IGP-DI, (Índice Geral de Preços disponibilidade interna FGV) no período, ou de outro índice que vier a substituí-lo em valores.

TAXA DE ROYALTY

**ALFA (7),
BETA (5),
GAMA (5)**

- ALFA - O Franqueado pagará à Franqueadora, até o 5º dia útil do mês subsequente, a taxa de *Royalty*, correspondente a 8% (oito por cento) do faturamento bruto.
- BETA - O Franqueado pagará à Franqueadora, até o 10º dia útil do mês subsequente, a taxa de *Royalty*, correspondente a 3 (três) salários mínimos.
- GAMA - O Franqueado pagará à Franqueadora, até o 5º dia útil do mês subsequente, a taxa de *Royalty*, correspondente a 8% (oito por cento) do faturamento bruto.

FUNDO DE PROPAGANDA

**ALFA (11),
BETA (3),
GAMA (8)**

- O Franqueado pagará à Franqueadora, até o 5º dia útil do mês subsequente, a título de fundo de propaganda, o valor correspondente a 4% (quatro por cento) do faturamento bruto, menos o ISS (Imposto Sobre Serviços).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os contratos, de maneira geral, possuem os mesmos critérios legais, tendo como diferença básica somente a taxa de *royalty*, no caso da empresa BETA. De início, as franquias de Jundiá e Campinas pagavam um valor de 6% sobre faturamento bruto, mas, a partir do primeiro semestre de 2012, as mesmas passaram a pagar três salários mínimos por mês, independentemente de faturamento. A mudança ocasionou diversos conflitos e onerou o resultado destas microfranquias.

Ademais, na análise contratual os fatores que medem a relação entre franqueador e franqueado, tais como: marca, manuais de treinamento e suporte, território de atuação,

duração do contrato, taxa de *royalty* e fundo de propaganda são muito bem definidos, deixando muito clara como se dá a relação entre as partes, porém não há nos contratos o que formam as taxas, ou seja, os custos envolvidos.

4.3 Análise das Proposições Direcionadoras

A proposição P1 a ser testada junto às microfranquias afirma que “Uma marca com maior prestígio terá uma maior atração de franqueados e consumidores proporcionando o crescimento” (OXENFELDT; KELLY, 1968; AAKER, 1991; 1996; MCINTYRE; HUSZAGH, 1995; SHANE, 1996a, 1996b; BRADACH, 1997; CASTROGIOVANNI; COMBS; JUSTIS, 2006).

Na teoria de agência, o detentor da marca concede a uma pessoa física ou jurídica o direito de utilizá-la, tendo como finalidade produzir ou distribuir seus produtos ou serviços em troca de algum tipo de compensação (AZOULAY; SHANE, 2001). Neste aspecto, segundo Aaker (1991; 1996), a concepção do valor da marca está diretamente relacionada ao conjunto de ativos que ela oferece como confiança, qualidade, exclusividade, notoriedade, funcionalidade etc. O estudo buscou evidências de que se a marca é forte, cria valor aos consumidores, gerando, assim, mais negócios e, conseqüentemente, aumento da rede de franqueados.

Contudo é nítida a dissonância entre franqueadores e franqueados quanto ao entendimento do valor da marca. As franqueadoras ALFA e BETA frisam a consolidação da marca; já a GAMA sabe que a marca não é conhecida. Por outro lado, aos olhos dos franqueados, a marca não é conhecida e, por vezes, no caso da empresa BETA, a marca é confundida com despachantes normais ou até mesmo imobiliárias. Nos comentários dos respondentes evidencia-se que a marca não é conhecida, pois os esforços de marketing realizados pelas franqueadoras não são suficientes, resumindo-se à propaganda institucional.

Dessa maneira, acredita-se que o crescimento da rede de franqueados fica comprometido face à falta de consolidação da marca, o que cria uma barreira para novos empreendedores. Observou-se também a possibilidade de avaliar a correlação entre o crescimento da rede de franqueados frente a um maior investimento em marketing. Contudo, em nenhuma das franqueadoras avaliadas existiam dados disponíveis para que pudéssemos realizar tal comparação.

Como não se pode afirmar que as marcas analisadas possuem prestígio ou valor superior, assim como não se tem dados do crescimento no número de franqueados e consumidores em cada rede de minifranquias, não foi possível validar a proposição P1 nesse estudo.

A proposição P2 afirma que “O suporte em atender as necessidades do franqueado pode favorecer a abertura de novas unidades pelos franqueados já existentes” (COMBS et al., 2004; DANT et al., 2011).

O franqueador deve ter em mente que seu negócio não é abrir franquias, sendo esta atividade apenas uma estratégia de negócio (BASSO; SILVA, 2000). As organizações também estabelecem relacionamentos interorganizacionais, como as franquias, como forma de tornarem-se mais estáveis em face das incertezas ambientais, ou seja, elas se utilizam dos relacionamentos como resposta adaptativa ao ambiente incerto (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN; 2011).

No entanto, para um bom alinhamento de interesses entre franqueador (principal) e franqueado (agente), o contrato deve oferecer mecanismos de incentivo e controle, como

informações, treinamentos, assistências técnicas, proteções, premiações, propagandas e pagamentos (BYRD et al., 1998; NOSSA et al., 2000; MELO; BORINI, 2009).

Nos comentários dos respondentes fica evidente que as franqueadoras prestam atendimento satisfatório até o momento da pré-abertura, contudo o suporte pós-abertura é precário, sendo que, de maneira geral, não há suporte de consultor de campo nas microfranquias.

Outro ponto a ser mencionado e diretamente relacionado ao deficiente suporte à rede de microfranquias é a inexistência de estrutura organizacional por parte das franqueadoras, dado que o investimento total para a abertura de uma unidade franqueada é limitado a até R\$ 80 mil, e as taxas mensais pagas às franqueadoras são baixas. Isso limita a integração da rede de franquias, ficando cada franquia por conta de tomar as próprias decisões estratégicas e isoladas. Fato este contribui para um baixo desempenho das franquias e, por consequência, da rede de franqueados, podendo limitar o interesse de novos empreendedores a ingressar na rede.

Outro ponto relatado pelos franqueados é que não se realiza um evento ou algum tipo de conferência entre os franqueados, a fim de buscar a troca de experiências ou apresentação de boas práticas. No caso em específico da microfranquia BETA de Campinas, a mesma relata que não consegue contato com as demais franquias por intermédio da franqueadora. Assim, na visão deste franqueado, fica evidente que não há interesse por parte da franqueadora que os franqueados tenham contato entre si, mantendo uma situação de assimetria informacional.

Como os franqueadores consultados não oferecem o suporte adequado a sua rede de microfranquias, e também por não se ter dados sobre a evolução da abertura de novas unidades franqueadas, não se pode validar a proposição P2.

A proposição P3 afirma que “As taxas de franquia, quando cobradas de maneira abusiva, além de gerarem conflitos na relação franqueador e franqueado, reduzem a rentabilidade do negócio e inibem o crescimento da rede de franqueados de microfranquias” (VANCE; FÁVERO; LUPPE; 2008).

A análise documental realizada com a verificação dos contratos de franquia ratificou que basicamente as taxas cobradas se resumem em taxa inicial de franquia, taxa de *royalties* e taxa de publicidade. Contudo, não existe nenhuma previsão legal que regulamenta essas taxas e, por isso, existe certa liberdade às franqueadoras quanto às formas de determinar seus valores.

Não existe também nos contratos avaliados junto aos franqueados as formas de cálculos que originam as taxas. Algumas franqueadoras trabalham com taxas de franquia diferenciadas em função do potencial de mercado, número de habitantes da região ou até mesmo para garantir exclusividade em uma determinada localidade. A taxa de *royalty*, por sua vez, é uma retribuição financeira paga mensalmente ao franqueador pelo uso contínuo da marca, pelo suporte permanente ao franqueado, pelo apoio jurídico, sendo que esta pode ser fixa, variável ou híbrida (BRICKLEY, 2002; CHERTO, 2006).

Nos casos avaliados, as franqueadoras ALFA e GAMA usam a cobrança da taxa de *royalty* como percentual sobre as vendas (variável), contudo a BETA alterou a forma de cobrança dos *royalties* para valor fixo mensal, independentemente do volume vendido. Fianni (2002) comenta que a migração para um valor de *royalty* fixo tem como objetivo tornar a rede de franqueados uma fonte de renda, previsível e pré-determinada, que objetiva sustentar a franqueadora, e não mais expandir geograficamente a rede ou difundir e divulgar a marca.

Nesse sentido, Basso e Silva (2000) comentam que o melhor ou pior relacionamento entre franqueador e franqueado, enquanto resultado de uma estratégia do franqueador voltada para seu ambiente interno, pode ser fator relevante para o sucesso ou fracasso do empreendimento.

Um fator agravante é que o “ticket médio” dos serviços é baixo. Assim sendo, o giro necessita ser alto para tornar a franquia rentável. Porém, como já discutido sobre o valor da marca na proposição “P1”, a mesma não é conhecida e assim o problema se potencializa.

Assim, a falta de critério para a determinação das taxas inicial de franquia, *royalties* e publicidade, ou a assimetria informacional gerada pela falta de transparência; a mudança na forma de cobrança da taxa de *royalty* para um valor fixo mensal; o peso das taxas nas receitas unitárias obtidas; e a não visualização pelos franqueados de ações em prol da rede de franquias compatíveis com as taxas pagas; tudo isso gera conflitos na relação franqueador-franqueado, podendo reduzir a rentabilidade do negócio e inibir o crescimento da rede de franqueados de microfranquias.

Apesar de se ter a percepção de que as taxas cobradas são abusivas e geradoras de conflitos entre franqueador e franqueados, como não foram consultados dados referentes à rentabilidade do negócio, e sobre crescimento ou não da rede de franqueados, principalmente após a mudança da forma de cobrança da taxa de *royalty*, da mesma maneira, não se pode validar a proposição P3.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho, por meio dos estudos de casos com três franqueadores e os onze franqueados de microfranquias, na área de atuação de prestação de serviços de despachos imobiliários, teve como objetivo avaliar o valor do composto de franchising para o alinhamento de interesses entre franqueadores e franqueados em microfranquias, sendo esse composto entendido com as subunidades: (1) Valor da marca; (2) O suporte do franqueador ao franqueado; (3) Taxa inicial de franquia, taxa de *royalties* e taxa de publicidade.

Foi observada a deficiência do suporte dos franqueadores aos franqueados, como também em alguns casos o comportamento oportunista dos franqueadores, em especial, da empresa BETA, que ao cobrar uma taxa de *royalty* fixa, independentemente do faturamento das franquias, usa claramente as mesmas como fonte de renda e não de crescimento geográfico e expansão da marca.

Outro ponto de destaque é a dissonância evidente de percepção entre franqueadoras e franqueados quanto à força e prestígio da marca, como também em relação ao suporte prestado às minifranquias. De maneira geral, o discurso das franqueadoras é que a marca é conhecida, e o suporte é bom, tanto no momento pré quanto pós-abertura da unidade franqueada, porém, na opinião dos franqueados, além da marca ser desconhecida, o suporte é inexistente na pós-abertura.

Como resultado, o desempenho das microfranquias avaliadas foi apontado como insatisfatório, apesar das taxas serem cobradas ao patamar de excelência, o que gera uma situação de desalinhamento de interesses e conflito de agência.

Dessa maneira, pela existência desse desalinhamento de interesses, não foi possível validar as duas primeiras proposições direcionadoras relacionadas ao impacto positivo do valor da marca e do suporte do franqueador ao franqueado no crescimento da rede de minifranquias. Já a última proposição, que associa a cobrança abusiva de taxas ao conflito de agência na relação franqueador-franqueado, pôde ser validada, mas não há relação disso com a rentabilidade do negócio ou o fraco crescimento da rede de franqueados, pois não foram obtidos dados para tanto.

De qualquer forma, acredita-se que as proposições teóricas desenvolvidas nesta pesquisa e os resultados obtidos sejam úteis aos estudos sobre microfranquias, como também para quem vai ingressar neste universo, ou ainda para quem pretende franquear seu negócio, uma vez que trata da sustentabilidade da rede de franquias à luz do composto formado pelo valor da marca, suporte organizacional oferecido aos franqueados e taxas cobradas para financiar a rede.

O trabalho apresenta como limitação a abrangência geográfica, pois concentrou-se na região da grande Campinas e o foco em um segmento econômico específico. Desta forma, torna-se recomendável que o estudo seja realizado com outras franquias de regiões diferentes, e até outros ramos de atuação, de maneira a revalidar as proposições teóricas sugeridas. Também se torna interessante estudar de maneira minuciosa os serviços prestados pelas franqueadoras *versus* a forma de cálculo das taxas de franquia, assim como calcular a rentabilidade da rede de franquias em função de diferentes cenários de reconhecimento de marca, suporte organizacional e taxas cobradas.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Managing Brand Equity**: Capitalizing on the value of a brand name. New York: The Free Press, 1991.

AAKER, D. A. **Building Strong Brands**. New York: The Free Press, 1996.

AMARAL, L. H. O. do. **A estruturação do fundo de marketing**. Artigos da Associação Brasileira de Franchising. 2013. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/a-estruturacao-do-fundo-de-marketing>>. Acesso em: 29 Jun. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. **Faturamento do setor de Franchising brasileiro**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>>. Acesso em: 04 Abr. 2014.

AZOULAY, P; SHANE, S. Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms. **Management Science**, v. 47, n. 3, p. 337-358, 2001.

BASSO, L. F. C.; SILVA, M. R. da. Reflexões sobre a Regulamentação. **Revista de Administração RAC**, v. 4, n. 2, p. 67-85, Maio/Ago. 2000.

BERNARD, D. A. **Franchising**: avalie este investimento. São Paulo: Editora Atlas, 1993. 265 p.

BRADACH, J. Using the plural form in management of restaurant chains. **Administrative Science Quartely**, v. 42, n.2, p. 276-303, 1997.

BRICKLEY, J. Royalty Rates and Upfront Fees in Share Contracts: Evidence from Franchising. **The Journal of Law, Economics, & Organization**, v.18, n.2, p. 511–535, 2002.

BRISOLA, J. Teoria do agenciamento na contabilidade. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16., 2000, Goiânia. **Anais...** Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2000.

BYRD, J. et al. Stockholder-manager conflicts and firm value. **Financial Analysts Journal**, Charlottesville, v. 54, n. 3, p. 14-30, 1998.

CASTROGIOVANNI, G. J.; COMBS, J. G.; JUSTIS, R. T. Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. **Journal of Small Business Management**, v.44, n.1, p. 27-44, 2006.

CHERTO, Marcelo. **Franchising** – Uma estratégia para a expansão dos negócios. 1 ed. São Paulo: Premier Máxima, 2006. 448 p.

COMBS, J. G., MICHAEL, S. C., CASTROGIOVANNI, G. J. Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 907-931, 2004.

DANT, R. P.; Grünhagen, M.; Windsperger, J. Franchising research frontiers for the twenty-first century. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 253-268, 2011.

FAIRBOURNE, J. S. Microfranchising: a new tool for creating economic self-reliance. **Journal of Microfinance/ESR Review**, v. 8, n. 1, p. 18-26, 2006.

FIANNI, R. Teoria dos Custos de Transação. In: David K., Lia H. (Org.). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 267-276.

FURUBOTN, E.; RICHTER, R. **Institutions an economic theory**: the contribution of the new institutional economics. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2000. 556 p.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C; MAGGIONI, R. Internacionalização de serviços pelo sistema de franquias: diretrizes para uma empresa de desenvolvimento de software. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 10, n.2, p. 135-154, 2011.

ISAAC, Victor Ragazzi; MELO, Pedro Lucas Resende; BORINI, Felipe Mendes. Redes de Franquias Estrangeiras e Domésticas em um Mercado Emergente: Análise Comparativa. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 22, n. 1, p. 46-69, Feb. 2018.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305 – 360, Oct. 1976.

LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. **RAND Journal of Economics**, California, v. 23, n. 2, p. 263-283, Summer. 1992.

MELO, P. L. de R.; BORINI, F. M. Em busca de delimitações do enquadramento do franchising como alianças. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, v. 6, n. 6, p. 197-225, jan./dez. 2009.

MELO, P. L. de R., CARNEIRO da C. J. A.; BORINI, F. M. Microfranqueados: Análise dos Antecedentes do Empreendedor, Suporte e Marca da Rede. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. 17., 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2014.

MCINTYRE, F.; HUSZAGH, S. Internationalization of franchise systems. **Journal of International Marketing**, v.3, n.4, p. 39-56, 1995.

NOSSA, V.; KASSAI, S.; KASSAI, J. R. A teoria do agenciamento e a contabilidade. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. Disponível em: <<http://www.fucape.br/artigos/download/2000%20-%20Agency%20Theory.pdf>>. Acesso em: 17 Dez. 2014.

OXENFELDT, A.; KELLY, A. Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? **Journal of Retailing**, v.44, n.1, p. 69-83, 1968.

PADRO, M. N. **Práticas de franqueadores para uma boa relação com sua rede**. Artigos da Associação Brasileira de Franchising. 2005. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=15&codAf=19&codC=6&origem=artigos>>. Acesso em: 27 ago. 2014.

PIRES, M. **Responsabilidades e obrigações entre franqueado e franqueador**. Artigos da Associação Brasileira de Franchising. 2013. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/responsabilidades-e-obrigacoes-entre-franqueado-e-franqueador>>. Acesso em: 29 jun. 2014.

SAUSSIÉ, S. Transaction costs and contractual incompleteness: the case of Électricité de France. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 42, n. 2, p. 189–206, 2000.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. **Franquias**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf>. Acesso em: 29 Jun. 2014.

SEVERIANO, M. F. V. **Narcisismo e publicidade**: uma análise psicossocial dos ideais do consumo na contemporaneidade. 2. ed., São Paulo: Annablume, 2007. 395 p.

SHANE, S. A.. Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors. **Academy of Management Journal**, v.39, n.1, p. 216-234, 1996a.

SHANE, S. A. Why franchise companies expand overseas. **Journal of Business Venturing**, v.11, n.2, p.73-88, 1996b.

SILVA, V. L. D. S.; AZEVEDO, P. F. D. Franqueador e franqueado, vamos discutir a relação?: introduzindo a perspectiva econômica. In: SILVA, V. L. D. S.; AZEVEDO, P. F. D. (Org.). **Teoria e prática do franchising**: estratégia e organização de redes de franquias. São Paulo: Atlas, 2012. Cap 4, p. 61–69.

SOUZA, Z. J. de. **Geração de energia elétrica excedente no setor sucroalcooleiro**: entraves estruturais e custos de transação. 2004. 278 f. (Tese de Doutorado)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

TEIXEIRA, H. L. F.; ABREU, M. Q.; AFFONSO, L. D. S. S.; YASUNAKA, L. Y.; SARNO, A. C.; MADEIRA, A. B.; TOLEDO, L. A. A visão do franqueado e do franqueador: um estudo sob a ótica da Teoria de Agência. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 3, p. 0-0, 2013.

VANCE, P. S.; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R. Franquia Empresarial: Um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 59-71, Jan/mar. 2008.

WERNKE, R. **Análise de custos e preços de venda**: ênfase em aplicações e casos nacionais. São Paulo: Saraiva, 2005.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. **Mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996. 429 p.

WILLIAMSON, O. E. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171-195, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos, tradução Ana Thorell, revisão técnica Cláudio Damacena. 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZYLBERSZTAJN, D.; STAJN, R. **Direito e economia**: análise econômica do direito. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 305 p.