

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**GESTÃO DE CONFLITOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE
DE FRANQUIAS DE PIZZAS**

Juliete Gabriela Scherer

Lajeado, junho de 2016

Juliete Gabriela Scherer

GESTÃO DE CONFLITOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE FRANQUIAS DE PIZZAS

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Ms. Profa. Cristina Marmitt

Lajeado, junho de 2016

RESUMO

A franquia é uma atividade procurada por empreendedores em virtude de oferecer suporte empresarial, com ferramentas de gestão consolidadas, porém as diferentes expectativas e visões entre franqueadores e franqueados podem vir a ser desgastantes e ter consequências negativas sobre o desempenho da rede. Esta monografia tem o objetivo de identificar os principais conflitos na relação entre franqueador e franqueados de uma rede de pizzarias e como são gerenciadas. O presente estudo é classificado como uma pesquisa exploratória qualitativa. A técnica utilizada foi a de entrevista de profundidade, na qual foram entrevistados os dois sócios franqueadores e seis franqueados através de um questionário com roteiro semiestruturado. Em relação às expectativas, o estudo mostra que tanto franqueador quanto franqueados têm o sentimento de que os aprendizados para desenvolvimento, aprimoramento e crescimento da marca são realizados em grupo. Também se pode perceber através do estudo que a geração de recursos econômicos tem sido satisfatória para as partes. O processo de comunicação é realizado via e-mail, telefone, visitas mensais pessoais e visita técnica do consultor de campo. A comunicação ocorre sempre que alguma das partes acha necessário. Há um bom relacionamento entre franqueador e franqueados, possibilitando que os conflitos sejam amenizados e resolvidos com uma maior facilidade. Os principais conflitos ocorrem devido à padronização do produto, havendo opiniões divergentes referentes a sabores, tamanhos e forma de comercialização das pizzas, porém a premissa de uma franquia é a de que se deve seguir um padrão do produto. Estes conflitos são gerenciados em reuniões.

Palavras-chave: Franquia ou *franchising*. Conflitos franqueador e franqueado. Rede de pizzarias.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Delimitação do estudo	7
1.2 Problema de pesquisa	7
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo geral	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
1.4 Justificativa.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Origem histórica das franquias.....	11
2.2 <i>Franchising</i> ou franquia.....	12
2.3 Desafios e benefícios do franqueador.....	13
2.4 Desafios, benefícios e perfil do franqueado	13
2.5 Legislação da <i>franchising</i>	15
2.6 Relacionamento entre franqueador e franqueado.....	17
2.7 Conflitos na relação entre franqueador e franqueado	19
2.8 Fontes comuns de conflito na relação entre franqueador e franqueado	21
2.9 Tipos de conflitos.....	26
2.10 Administração de conflitos	28
2.11 Implicações de conflitos.....	29
2.12 Solução de conflitos	31
3 MÉTODO	33
3.1 Tipo de pesquisa	33
3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos objetivos	33
3.1.2 Definição da pesquisa quanto à natureza de abordagem.....	34
3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos	34
3.2 Unidade ou sujeito da análise	36
3.3 Coleta de dados.....	36
3.4 Análise dos dados.....	37
3.5 Limitações do método	39
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	40

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES	42
5.1 Perfil	42
5.2 Expectativa	43
5.3 Comunicação e relacionamento	45
5.4 Gerenciamento de conflitos	49
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICES	60
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com o franqueador	61
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com o franqueado.....	62

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário da economia brasileira é apresentado de forma bastante dinâmica, competitiva e com oscilações, mostrando incerteza no que diz respeito a sua taxa de crescimento. Dentro deste contexto empresarial há uma atividade econômica que está mostrando ser atrativa: o ramo de franquia, que proporciona ao franqueador fortificação e expansão devido ao fato de ser visto por empreendedores como uma chance de inserção ou recolocação no mercado.

O franqueado atua como uma espécie de filial de determinada empresa, também podendo ser percebido como uma forma de estratégia cooperativista, com vínculo de uso de marca, para fortalecimento e desenvolvimento da organização. Contém duas partes envolvidas: o franqueador e o franqueado. O franqueador é o idealizador e proprietário, que cede ao franqueado o direito de trabalhar com a sua marca e produto. O franqueado é quem investe e gerencia a sua unidade de franquia, pagando as taxas estipuladas em lei e no contrato de *franchising* assinado.

O franqueador oferece aos franqueados suporte empresarial no setor, com ferramentas de gestão consolidadas, visto que o segmento já foi experimentado e tem resultados positivos, mostrando assim ser uma configuração que oferece menor risco de negócio devido a estudos de mercado previamente realizados.

Conforme dados divulgados pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2015), com base no 1º trimestre do ano de 2015, a Pesquisa de Desempenho Trimestral da *Franchising* da ABF indica que a indústria da *franchising* ampliou seu faturamento nominal em 9,2%, comparado ao mesmo período do ano de 2014. O

faturamento do setor no 1º trimestre foi de R\$ 31,3 bilhões, contra R\$ 28,7 bilhões no mesmo período de 2014. Os dados apresentados abrangem um ajuste realizado pela ABF no faturamento do mercado em 2014, que passou de R\$ 127,331 bilhões para R\$ 128,876 bilhões, em virtude de novos dados relevantes identificados.

Ainda segundo dados divulgados pela ABF (2015), os segmentos da *franchising* que mais cresceram no 1º trimestre do ano de 2015 foram: alimentação e esporte, saúde, beleza e lazer, ambos com uma expansão do faturamento da ordem de 14%.

Em períodos menos vantajosos, segmentos mais habituais como alimentação, esporte, saúde, beleza e lazer possuem tendência ao fortalecimento, pois refletem as alterações nos comportamentos da sociedade mais consolidada no que diz respeito ao bem-estar e contentamentos diários (ABF, 2015).

Diferentes expectativas e visões conflitantes entre franqueador e franqueados podem vir a ser desgastantes e ter consequências negativas sobre o desempenho da franquia caso não forem monitoradas, identificadas e discutidas. Conservar a satisfação de ambas as partes é importante para que a franquia permaneça solidificada e fortalecida, possibilitando contínua melhoria e sucesso da rede analisada.

Com o crescimento do setor de franquias, conforme acima citado, principalmente no ramo de alimentação, surgiu o interesse em estudar como se dá o relacionamento entre franqueadores e franqueados de uma franquia de pizzarias da cidade de Lajeado/RS. Se os mesmos tem a percepção de atingimento de suas expectativas ao entrar no sistema e se há conflitos em relação a questões legais e de relacionamento e como os mesmos são gerenciados. Neste estudo pode se perceber que há alguns conflitos voltados às questões legais, de contrato, assim como o mesmo mostrou a importância da comunicação e do bom relacionamento para o crescimento de toda a rede.

1.1 Delimitação do estudo

O presente estudo ocorreu em uma rede de pizzarias, que atua no segmento de tele-entrega de pizza. Atualmente a organização possui atualmente doze unidades franqueadas, localizadas nas cidades de Bento Gonçalves/RS, Estrela/RS, Farroupilha/RS, Garibaldi/RS, Lajeado/RS – Florestal, Lajeado/RS – São Cristóvão, Montenegro/RS, Porto Alegre/RS, Santa Cruz do Sul/RS, São Sebastião do Caí/RS, Teutônia/RS e Venâncio Aires/RS.

O estudo está concentrado no tema sobre conflitos, no sentido de identificar os possíveis conflitos existentes e como são gerenciados. Contemplou franqueador e franqueados ativos no mês de abril de 2016, com os quais foi realizada uma entrevista com o intuito de gerar informações para posterior análise.

Este estudo identificou elementos relativos à percepção do franqueador e franqueados, apresentando dados que podem auxiliar a pizzaria a melhorar seu posicionamento entre os integrantes da rede, desenvolvendo estratégias para aperfeiçoar a satisfação e desenvolvimento de sua equipe.

1.2 Problema de pesquisa

A *franchising* ou franquia empresarial é uma atrativa estratégia de negócio para o empreendedor, de modo que oferece vantagens para o franqueador, como maneira de reforçar e expandir a imagem da marca e aumentar o faturamento sem grandes investimentos de recursos próprios. Por sua vez, para o franqueado, que tem benefício utilizando uma marca conhecida no mercado, recebendo assessoria e apoio para a instalação e manutenção da unidade.

Fundada no ano de 2007, na cidade de Lajeado/RS, a pizzaria está inserida no ramo alimentício, especificamente no mercado de tele-entrega de pizzas. Vislumbrada a necessidade e possibilidade de expansão do negócio, de uma única fábrica de pizzas passou, em 2009, a vender franquias de suas lojas, sendo que a primeira unidade franqueada foi instalada na cidade de Estrela/RS. Atualmente a rede de franquia detém doze unidades franqueadas.

É importante averiguar como funciona a gestão de relacionamento entre franqueadores e franqueados, como se percebe o atingimento de suas expectativas ao entrar no sistema e se há conflitos em relação a questões legais e de relacionamento e como os mesmos são gerenciados. Juntamente com as parcerias de *franchising* firmadas, surgem as expectativas e percepções sobre o relacionamento e serviço prestado pelas as partes, tanto na visão do franqueado, que espera obter retorno do valor investido na aquisição da unidade quanto na visão do franqueador, que acredita ter impacto positivo para a sua marca e também vantagens financeiras.

Considerando o exposto, é importante efetuar a gestão adequada de possíveis conflitos entre franqueador e franqueados, vislumbrando atingir os resultados almejados em busca do sucesso. Deste modo, são procurados elementos que respondam ao seguinte questionamento: quais os principais conflitos no relacionamento entre franqueador e franqueados de uma rede de pizzarias e como são gerenciados?

1.3 Objetivos

Os objetivos são divididos em objetivo geral e objetivos específicos, descritos a seguir.

1.3.1 Objetivo geral

Identificar os principais conflitos na relação entre franqueador e franqueados de uma rede de pizzarias e como são gerenciados.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Traçar um perfil dos sócios franqueadores e de seus franqueados;
- ✓ Avaliar a expectativa do franqueador e dos franqueados a respeito do

sistema de franquia;

- ✓ Verificar se a geração de recursos econômicos é satisfatória para franqueador e franqueados;
- ✓ Examinar como é realizado o processo de comunicação e relacionamento entre franqueador e franqueados;
- ✓ Apontar sugestões de melhoria perante os dados identificados na pesquisa referente a uma rede de pizzarias.

1.4 Justificativa

O mercado de franquias está em expansão no Brasil, conforme dados divulgados pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2015), que ilustra que no 1º trimestre do ano de 2015 a indústria da *franchising* ampliou seu faturamento nominal em 9,2%, comparado ao mesmo período do ano de 2014, cenário onde o segmento de alimentação expressa um dos números mais significativos. As estratégias utilizadas por uma empresa podem levá-la tanto ao sucesso quanto ao fracasso e, para que estas sejam utilizadas da melhor forma possível na rotina diária e na tomada de decisões, é importante que a gestão de conflitos entre franqueador e franqueados seja bem estruturada, norteando o melhor caminho a seguir na tomada de decisão e fortalecimento da franquia.

Para a rede de pizzarias, a pesquisa mostra elementos relevantes para que, a partir dos resultados deste trabalho, franqueador e franqueados possam (re) avaliar os métodos adotados na gestão do seu relacionamento, proporcionando um ponto de vista claro de cada parte. Assim será possível uma melhora na qualidade da comunicação, tendo em vista que, quando as unidades trabalham assertivamente, os resultados são positivos, impactando na satisfação dos proprietários, consecutivamente em um adequado ambiente de trabalho para seus colaboradores, obtendo resultado final de qualidade em produto, excelente atendimento aos clientes e credibilidade de empresa sólida perante seus fornecedores, transparecendo para a

comunidade em geral uma imagem positiva da organização.

É justificada também por ser uma ocasião para colocar em prática os aprendizados adquiridos em aula, através de disciplinas cursadas e bibliografias consultadas, vivenciando uma situação real. Esta pesquisa poderá ser utilizada como referência para demais acadêmicos que tenham curiosidade ou alguma motivação em obter conhecimento referente ao tema abordado neste trabalho. Também pode ser importante para o curso de Administração de Empresas por agregar o acervo de trabalhos acadêmicos, sendo enriquecido com explicações sobre a administração do relacionamento, visto que ainda existem poucos estudos voltados à área de gestão de conflitos em redes de franquia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão tratados os conceitos relacionados à origem histórica, franquia, franqueador, franqueado, legislação, relacionamento, conflitos, fontes comuns de conflitos, tipos de conflitos, administração de conflitos, implicações de conflitos e solução de conflitos.

2.1 Origem histórica das franquias

Dahab (1996) explica que sua derivação *franchisage* vem de *franc*, que significa a outorgação de um privilégio ou de uma autorização. Na época do feudalismo existiam as cidades “francas”, e uma cidade *franche* ou *franchise* era onde pessoas e bens tinham livre circulação, isentas de pagamentos de taxas e impostos ao poder central e/ou à igreja. Portanto, o verbo *franchiser* significava conceder um privilégio ou autorização, que abolia o estado de servidão, desta maneira, havia senhores que proporcionavam *letters of franchise* (cartas de franquia) para as pessoas.

Foi nos Estados Unidos que aconteceu sua popularização e profissionalização, tendo como ideia básica permitir uma empresa aumentar o número de pontos de venda de sua marca, sem ter de financiar com capital próprio esta expansão (SCHNEIDER et al., 1991). No Brasil, a Lei da *franchising* foi aprovada em dezembro de 1994 (CHERTO, 1996, p. 19).

Após a explanação sobre a origem histórica das franquias, é necessário

descrever sobre *franchising* ou franquia.

2.2 *Franchising* ou franquia

É possível descrever franquia empresarial conforme a definição legal do artigo 2º da Lei nº 8.955/94:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador mediante remuneração direta ou indireta sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício” (SCHWARTZ, 2008, p. 27).

“Franquear significa outorgar, conceder, dar acesso. Significa tornar franco, aberto, disponível, algo que antes era fechado, secreto, exclusivo” (FILHO et al., 2013, p. 49).

Coughlan et al. (2012) citam que os índices de fracasso para os novos negócios são altos, é necessário tempo, recursos e milhares de decisões jurídicas, financeiras, gerenciais, operacionais e de marketing devem ser tomadas. Começar um negócio leva meses ou até anos, e depois de tudo isso pode vir a ser um fracasso, portanto, não será surpresa ficar atraído por um contrato de franquia. O franqueado venderá uma parte de sua independência ao franqueador, para, em troca, comprar os serviços de um patrocinador corporativo, um instrutor, um solucionador de problemas. Filho et al. (2013, p. 131) complementam que “os números da *franchising* no Brasil e no mundo falam por si quanto à força desse sistema. [...] a cada dia, mais e mais empresas aderem a ela, enquanto muitas outras já nascem com esse enfoque estratégico”.

Abordada a *franchising* ou franquia, é imprescindível discorrer sobre os desafios e benefícios do franqueador.

2.3 Desafios e benefícios do franqueador

O franqueador é a pessoa jurídica criadora de uma rede de franquias, constituída por si e seus franqueados individuais. Lidera e dá continuidade às unidades franqueadas. Em geral é detentor da marca, dos processos de trabalho e da administração do sistema de franquias (SCHWARTZ, 2008), ou ainda a empresa que cede o direito de uso de sua marca por terceiros, meio que fornece condições para viabilizar a franquias (SCHNEIDER et al., 1991).

Para Coughlan et al. (2012), aproveitar a motivação de uma pessoa com capacidade é a principal razão para o franqueador criar a franquias, sendo uma forma de encontrar gerentes qualificados e retê-los.

Dois grandes desafios que o franqueador encontrará são o de conduzir possíveis indisciplinas operacionais a partir de insatisfação de franqueados, aprendendo a ser gestor das redes, liderando ao máximo e comandando o mínimo; e a necessidade de focar em um tipo de gestão orientada para a incorporação de valor, gerando lucros para ambas as partes (DAHAB, 1996; FILHO et al., 2013; SCHWARTZ, 2008).

Três dos benefícios que serão aproveitados pelo franqueador são: maior visibilidade de sua marca e seu negócio através da abertura de unidades em menor tempo, aumentando o valor da empresa; expansão do negócio com recursos de seus franqueados, tendo assim recursos livres para investimentos internos; geração de economias com compra em melhores condições de preço e pagamento pelo aumento do volume de pedidos (DAHAB, 1996; FILHO et al., 2013; SCHWARTZ, 2008).

Após a explanação sobre os desafios e benefícios do franqueador, segue esclarecimento referente os desafios, benefícios e perfil do franqueado.

2.4 Desafios, benefícios e perfil do franqueado

É a pessoa física ou jurídica que, com a efetivação de um investimento e a assinatura de um contrato de franquias, adere a um sistema de franquias

(SCHWARTZ, 2008). Indivíduo que adquire os direitos de operar fazendo uso da marca de outra empresa, conforme o padrão de funcionamento preestabelecido por esta (SCHNEIDER et al, 1991).

Com a perspectiva de ter um empreendimento bem sucedido, várias pessoas têm aderido a essa modalidade de negócios, na condição de franqueados (TOLEDO; PROENÇA, 2005). Empreendedores com um nível de escolaridade maior significam empresas mais fortes. Os empreendedores que têm ao menos o ensino superior incompleto tendem a iniciar no empreendedorismo mais por oportunidade do que por necessidade, planejando mais e melhor devido a ter conhecimentos sobre as ferramentas de gestão (SANTANA, 2014).

Três grandes desafios, que o franqueado encontrará, são o de agir conforme os padrões preestabelecidos pelo franqueador; pagar ao franqueador taxas periódicas; ter seu desempenho, em parte, atrelado ao desempenho da rede e do franqueador (DAHAB, 1996; FILHO et al., 2013; SCHWARTZ, 2008).

Três benefícios que serão aproveitados pelo franqueado são o de administrar um negócio próprio antecipadamente testado pelo mercado, com marca previamente conhecida, diminuindo os riscos de insucesso; receber do franqueador assistência, orientação, treinamento e demais informações imprescindíveis para sua capacitação e manutenção do empreendimento; obter informações, pelo franqueador, de quaisquer inovações e/ou aprimoramentos implementados em toda a rede de franquia (COUGHLAN et al., 2012; DAHAB, 1996; FILHO et al., 2013; SCHWARTZ, 2008).

Começar da maneira correta esta relação é fundamental, dando transparência no processo de seleção dos franqueados, mostrando todos os aspectos necessários, tais como as forças, fraquezas e riscos para que a decisão seja feita de forma consciente por parte do franqueado (PINTO, 2014). É preciso evitar imprudência na escolha do franqueado, a parceria deve ser bem estruturada para que a imagem da empresa não sofra danos, assim, o ideal é que franqueador e franqueado conheçam o perfil um do outro (DAHAB, 1996).

Para Filho et al. (2013, p. 57), a pergunta ideal seria: perfil ideal para que e para quem? Cada operação tem um perfil específico de candidato ideal e os pontos

básicos de análise serão: talento, habilidade, capacidade para o negócio; disposição para “meter a mão na massa”; grau maior ou menor de aversão a risco; grau de gosto ou rejeição à atividade e equilíbrio entre liderar e ser liderado.

Após a descrição sobre os desafios, benefícios e perfil do franqueado, é necessário articular sobre a legislação da *franchising*.

2.5 Legislação da *franchising*

Militelli (2013) cita que foi criado, nos moldes do maior mercado de *franchising* mundial, os Estados Unidos, uma legislação cujo embasamento é a apresentação de informações relevantes para possibilitar aos candidatos a franqueados uma decisão de compra bem fundamentada.

Cherto (1996, p. 19) menciona que:

Depois de mais de 3 anos de discussões, a Lei Federal nº 8.955, também denominada Lei Magalhães Teixeira em homenagem a ser autor, o então Deputado José Roberto Magalhães Teixeira, de São Paulo, foi finalmente aprovada, sancionada e publicada no dia 16/12/1994, para entrar em vigor 60 dias depois, dia 16/02/1995.

Para Cherto (1996), a lei foi criada para proteger as pessoas descuidadas, que adquiriam franquias por impulso e, em muitos casos, mais tarde acabavam percebendo que o negócio não era da forma como havia sido apresentado no momento da negociação. O autor continua afirmando que a lei gera benefícios para interessados em abrir franquia e também para os franqueadores, pois favorece a transparência no relacionamento entre eles, sempre visando manter a ética e o profissionalismo, sendo assim possível evitar negócios com pessoas mal intencionadas e amadores.

“Ao contrário de muitos acordos comerciais, a franquia é regida com rigor por contratos elaborados e formais” (COUGHLAN et al., 2012, p. 410).

Exigida por lei, as informações referentes à franquia estão descritas na COF (circular de oferta de franquia), documento que deve conter, de forma clara e simples, dados sobre como o negócio foi concebido, sobre o franqueador, sua empresa, rede de franquias, demais franqueados e ex-franqueados, além de cópia

do contrato de franquia a ser assinado pelo candidato a franqueado. A COF apresenta ainda o perfil ideal do candidato, a obrigação do seu envolvimento, mostra os investimentos necessários para abertura e manutenção do negócio, explica sobre o treinamento que será fornecido e transcreve possíveis benefícios que façam parte do negócio (FILHO et al., 2013; MILITELLI, 2013).

Militelli (2013) reforça a necessidade de entrega da COF, pelo franqueador, a todos os candidatos com no mínimo 10 dias de antecedência a qualquer pagamento ou assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia, com possível penalidade de ressarcimento do investimento do franqueado pelo franqueador e indenizações cabíveis.

Para o autor Schwartz (2008, p. 10), “a COF é uma conquista da *franchising* brasileira por colocá-la nos padrões internacionais de relacionamento transparente e consciente entre o franqueador e o franqueado, inspirando-se em documentos semelhantes dos Estados Unidos e da França”.

Contrato de franquia é um documento exigido por lei que torna formal o relacionamento de franqueadores e franqueados, definindo os direitos e deveres de cada parte (DIAS, 2004; FILHO et al., 2013; SCHWARTZ, 2008).

Conforme Coughlan et al. (2012), contratos de franquia podem ser entendidos como tentativas de que franqueador e franqueado cumprirão suas promessas.

O contrato de franquia pode ser precedido de um pré-contrato, este visando uma candidatura a uma área exclusiva durante determinado período de tempo (SCHWARTZ, 2008). Algumas redes fazem uso deste pré-contrato como prazo intermediário entre o “noivado” experimental antes do “casamento”, que é o contrato definitivo (FILHO et al., 2013).

Filho et al. (2013) fazem menção à taxa inicial de franquia, que pode ser conhecida também por taxa de adesão ou de filiação, possibilitando ao franqueado entrar no sistema de franquia do então franqueador.

Schwartz (2008) comenta que o valor da taxa inicial de franquia é desembolsado no ato da assinatura do contrato de franquia, e, em caso de desistência posterior, o mesmo não é restituível. É o primeiro pagamento que o

franqueado faz ao franqueador, normalmente girando em torno de 10% do valor do investimento inicial (fora o ponto), propiciando o direito de participar da rede de franquias e consequente direito de utilizar a marca do franqueador.

Schwartz (2008) complementa que em grande parte dos casos, o contrato de franquia tem prazo médio de duração de cinco anos, podendo ser renovável. O prazo do contrato de franquia não deve ser inferior ao prazo de retorno do capital investido e deve espelhar as definições e condições constituídas na COF.

Filho et al. (2013) e Schwartz (2008) caracterizam a taxa de *royalties* como o valor pago periodicamente pelo franqueado ao franqueador pelo uso de sua marca, acompanhamento e supervisão operacional. Os *royalties* pagos devem ser considerados como remuneração, não como um produto de exploração (BERNARD apud DIAS, 2004).

Schwartz (2008) complementa que, em geral, é calculado o percentual sobre o faturamento mensal, bruto ou líquido, e este é pago no mês seguinte. Recentemente há a tendência de cobrar *royalties* pelo método de valor fixo mensal.

Após a exposição da legislação da *franchising*, segue explicação referente ao relacionamento entre franqueador e franqueado.

2.6 Relacionamento entre franqueador e franqueado

O relacionamento profissional entre franqueador e franqueado precisa ser regulado pelo respeito, boa fé e sigilo das informações e documentação transmitidas (SCHWARTZ, 2008). No caso da franquia, as estratégias competitivas, políticas, normas e rotinas estabelecidas pelo franqueador devem ser divulgadas entre os franqueados e por estes cumpridas. É suposto que um correspondente nível de relacionamento entre ambas as partes facilitará esta situação, refletindo na boa performance da rede, sendo o contrário também verdadeiro (COHEN; SILVA, 2000).

Pinto (2014) cita que a principal estratégia da rede deve estar voltada para a qualidade do relacionamento, encontrando um ponto de equilíbrio numa relação onde os direitos e deveres contratuais são bem delineados, sabendo valorizar o

interesse comum e direcionar os esforços para que haja um crescimento do negócio.

A parceria entre franqueador e franqueado significa trabalhar como sócios, reunir forças para atingir um objetivo em comum: o sucesso e desenvolvimento da marca franqueada. Não é correto transmitir a ideia de que os franqueados de uma mesma marca trabalham individualmente, competindo entre si (SCHNEIDER et al., 1991).

Nathan apud Andrade (2012) cita que há um caminho de natureza psicológica que todo franqueado deve percorrer durante a relação de franquia, o qual inclui emoções como esperança, desencantamento, frustração e confiança renovada, o que ajuda a visualizar que durante o processo de amadurecimento da relação franqueador / franqueado, estes degraus devem ser vencidos, com maior ou menor dificuldade. A seguir breve explicação referente a cada emoção citada:

- ✓ O estágio de contentamento: “Estou muito feliz com a relação com meu franqueador. Eles obviamente se preocupam com meu sucesso e me entregaram tudo que prometeram. Estou muito excitado em relação ao meu novo negócio e cheio de confiança sobre o futuro”;
- ✓ O estágio dos *royalties*: “Apesar de estar ganhando dinheiro, estes pagamentos de *royalties* estão levando aquele algo mais. O que eu ganho com isso?”;
- ✓ O estágio do “eu”: “É verdade, sou bem sucedido. Mas meu sucesso é o resultado do meu trabalho árduo. Eu poderia ter alcançado o mesmo resultado sem o franqueador”;
- ✓ O estágio da liberdade: “Eu realmente não gosto de todas estas restrições que meu franqueador impõe à maneira como toco meu negócio. Sinto-me frustrado e chateado com estas constantes interferências. Quero fazer as coisas do meu jeito e poder expressar minhas ideias”;
- ✓ O estágio da visão: “Acho que entendo a importância de seguir o sistema do franqueador. Reconheço o valor dos serviços de suporte do franqueador. Entendo que se cada um de nós fizesse as coisas do seu jeito, perderíamos os padrões e os fatores de sucesso que nos tornaram o

que somos”,

- ✓ O estágio do nós: “Precisamos trabalhar juntos para extrair o máximo de nossa relação empresarial. Preciso de assistência em aspectos específicos do meu negócio para continuar a desenvolvê-lo, e também tenho algumas ideias que gostaria que o franqueador levasse em consideração”.

“Franqueados são mais cooperativos quando sentem uma relação sólida entre eles e seu franqueador. Relações sólidas com o franqueador podem prosperar mesmo em ambientes de alta pressão” (COUGHLAN et al., 2012, p. 421).

Conforme afirmação do autor Schwartz (2008), a assistência realizada pelo franqueador ao franqueado tem o intuito de facilitar a transmissão e reprodução dos conhecimentos. Bernard (apud COHEN; SILVA, 2000) adverte que o método cooperativo entre franqueador e franqueado depende da existência, no franqueador, de fatores mercadológicos, técnicos, financeiros, de recursos humanos e organizacionais, que devem ser por este utilizados na realização do relacionamento.

“Uma importante ferramenta é oferecer assistência genuína – e lembrar o franqueado disso. Franqueados são mais cooperativos quando atribuem seus êxitos à ajuda do franqueador e seus fracassos a si mesmos” (COUGHLAN et al., 2012, p. 424).

Abordado sobre o relacionamento entre franqueador e franqueado, é imprescindível discorrer sobre os conflitos na relação entre franqueador e franqueado.

2.7 Conflitos na relação entre franqueador e franqueado

Berg (2012, p. 17) relata que “na realidade, conflito é um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses e não passa, basicamente, da existência de opiniões e de situações divergentes ou incompatíveis” Para Coughlan et al. (2012, p. 426), “conflitos são inevitáveis, em parte devido a um conflito interno de objetivos”. Conforme Filho et al. (2013, p. 132), “toda e qualquer insatisfação resulta do quanto

distam, entre si, expectativas e realidade”.

Para Filho et al. (2013, p. 131), “o primeiro passo para resolver um conflito é admitir sua existência. Parece óbvio, mas há franqueadores que preferem negá-lo, deixá-lo intocado, na esperança de que ele desapareça sozinho”.

Mesmo com a existência de gigantescos interesses e objetivos em comum entre franqueadores e franqueados, a convivência entre eles nem sempre é tranquila, livre de tensões e conflitos. Ainda que com desentendimentos, quase sempre passageiros, a convivência entre ambos, de forma geral, acaba encontrando um equilíbrio. No entanto, há muitas exceções, pois, mesmo apresentando um percentual pequeno, existem conflitos que geram impactos devastadores na rede, pois muitas vezes 20% dos franqueados de uma rede representam 80% de todos os problemas que os franqueadores possuem para solucionar no seu dia a dia (FILHO et al., 2013).

Para Plá apud Dias (2004), a administração de conflitos é uma das maiores dificuldades que o franqueador pode vir a administrar no processo de franquia, pois os problemas podem acontecer devido a inúmeros fatores, sendo a insatisfação da expectativa do franqueado em relação ao negócio o mais comum deles. Filho et al. (2013) citam que devem ser tomadas ações preventivas para que conflitos corriqueiros não venham a motivar problemas insuperáveis, visto que sempre haverá desacordos em uma relação prevista para ser de longo prazo. A forma como os franqueadores e franqueados lidarão com isso é que determinará a dimensão dos danos que eles serão capazes de produzir.

Filho et al. (2013, p. 242) seguem falando que “é sempre muito importante observar os aspectos subjetivos que envolvem a relação de franquia. Isso porque, objetivamente, cumprir o que foi contratado é o que, no mínimo, se espera quando se começa algum negócio, mas não é só isso”.

Abordado o assunto sobre conflitos na relação entre franqueador e franqueado, seguem exemplos de algumas fontes comuns de conflito na relação entre franqueador e franqueado.

2.8 Fontes comuns de conflito na relação entre franqueador e franqueado

O pagamento da taxa de *royalties* pode vir a ser um impasse na relação entre franqueador e franqueados, visto que “quando o ponto de equilíbrio não é alcançado logo a partir dos primeiros meses da operação, há franqueados que acham justo ficarem isentos de *royalties* e taxa de publicidade” (FILHO et al., 2013, p. 134).

Quando existe a variação de demanda, a expectativa por parte do franqueado é de que as variáveis sejam proporcionais e que, ao diminuir a demanda, o franqueador possa vir a diminuir a taxa de *royalties*, oferecendo assim uma facilidade ao franqueado (ROSENBLOOM apud DIAS, 2004).

Filho et al. (2013) citam que as obrigações e direitos do franqueador e franqueado estão dispostos no contrato de franquia, porém, o ideal é que o franqueador explique detalhadamente ao franqueado, questões específicas sobre *royalties* e taxas, esclarecendo assim o assunto, evitando conflitos e preservando a imagem de integridade da rede. Sherman (apud TOLEDO; PROENÇA, 2004) complementa que o correto pagamento de *royalties* e a prestação de contas sobre este podem ser causadores de sério conflito caso não correspondam à realidade.

Fundo de publicidade Filho et al. (2013) esclarecem que é um valor contraído por certo percentual sobre as vendas, compras ou faturamento, claramente explicado na COF e no contrato de franquia, mas nem sempre é visto sob a mesma ótica entre franqueador e franqueado, podendo haver conflito oriundo de qual o melhor local para aplicação do fundo de publicidade, visto que o franqueador pode ter interesse em aproveitá-lo em outras áreas, com o intuito de ampliar sua extensão, enquanto o franqueado deseja a aplicação integral do valor na sua cidade ou bairro (ROSENBLOOM apud DIAS, 2004).

Sherman (apud TOLEDO; PROENÇA, 2004) reforça que a finalidade do fundo é criar uma verba para aplicar em ações promocionais. Esta verba deve ser utilizada somente para este fim, porém muitos franqueadores a empregam para outros meios quando passam por dificuldades financeiras. Há também queixas referentes à qualidade da adaptação e abrangência das campanhas elaboradas pelo franqueador ou agência de marketing responsável por tal.

O ideal é que as informações, prevendo as possibilidades de destinações para o valor investido em publicidade, estejam detalhadas na COF, gerando uma percepção de transparência quando, na prestação de contas, o franqueado perceber que a verba foi utilizada conforme o previsto, já que esta é uma verba cooperada, pertence a todos, porém somente é administrada pelo franqueador. A melhor forma de prestar contas do fundo de publicidade é via relatórios mensais, mostrando os valores arrecadados, despesas realizadas e saldo para o mês seguinte (FILHO et al., 2013).

O nível de participação do franqueado nas decisões pode vir a ser outro ponto de discordância, logo gerando conflito, visto que existem redes de franquias que organizam reuniões mensais ou bimestrais de conselho consultivo para a discussão de temas fundamentais ao negócio, tais como política de preços, campanhas publicitárias, lançamento de produtos e etc.. No entanto, deve ficar claro que se tornar um franqueador significa a adesão a um sistema, onde as tarefas de cada parte estão bem definidas, ainda que o compartilhamento de ideias seja almejado e estimulado. No sistema de franquia existe uma perda da independência do franqueado e de seu poder de decisão. Ele provavelmente será ouvido, porém precisa ficar esclarecido como e em quais circunstâncias a sua participação será esperada (FILHO et al., 2013).

No caso da *franchising*, o franqueador exerce não apenas o papel de orientador e controlador, mas também o de parceiro de seu franqueado, obrigando-se a certa divisão de poder e negociação na tomada de decisão, a fim de alcançar o equilíbrio entre cooperação e conflito. O relacionamento entre o franqueador e seu franqueado é baseado numa parceria formalizada em contrato que estipula direitos e obrigações mútuos (MAURO apud COHEN; SILVA, 2000).

Conforme Plá (apud DIAS, 2004), a comunicação e troca de informações é construtiva para a rede, pois é o momento da troca de críticas e sugestões. Isto garante satisfação e segurança para o franqueado, permitindo que o franqueador obtenha retorno sobre as ações de marketing e respostas dos clientes do franqueado.

Para não haver o descumprimento das regras, já no primeiro encontro com o candidato à franquia, o franqueador deve deixar bem esclarecido que se trata de uma franquia operada com formato padrão (FILHO et al., 2013).

Para este formato padrão ser seguido, segundo Filho et al. (2013), uma ferramenta simples para auxiliar a definir o que o franqueado faz no dia a dia seria uma lista contendo as atividades diárias, detalhando hora a hora o que deve ser feito e como deve ser feito, traçando assim um parâmetro objetivo. Pode também ser implementada uma abordagem chamada “Livro Diário de Atividades”, que funciona como uma agenda onde diariamente o franqueado visualiza as ações do dia e lança os resultados das atividades e conferências que são necessárias realizar. Há também, para contribuir no alinhamento das percepções, o uso sistemático de métricas e indicadores de desempenho da franquia, tanto os de natureza quantitativa quanto qualitativa, medindo, assim, de forma consensual o desempenho do franqueado, sendo possível gerenciá-lo, assim tornando-o cada vez mais eficaz.

As maiores e mais efetivas mudanças que experimentamos acontecem de dentro para fora. Quando os franqueados dispõem de ferramentas que lhes possibilitem fazer uma autoavaliação de seu desempenho, sem que seja preciso um julgamento externo, de quem quer que seja, a transformação daí decorrente é para sempre. E o que poderia ter sido um gerador de conflito, torna-se um combustível para a promoção de interações produtivas e saudáveis (FILHO et al., 2013, p. 144 - 145).

Para Filho et al. (2013), a *franchising* é uma adesão a um sistema que oferece vantagens e também desvantagens. Uma destas desvantagens pode ser a obrigatoriedade, desde que prevista na COF, de ater-se à utilização exclusiva de produtos homologados, mesmo que eventualmente estejam com custo mais alto comparado a outros produtos encontrados no varejo, visto que o franqueador pensa no que é melhor para a rede como um todo.

Conforme Cristofolletti (2015), após um período atuando no negócio é comum que o franqueado se sinta independente e com autonomia, apto a dominar sozinho a operação e comece a pensar que não precisa mais do franqueador. Neste período, o franqueado precisa perceber que a operação de uma franquia é de interdependência entre o franqueador e franqueado, um depende do outro para o negócio funcionar bem. É preciso ceder e reconhecer que unidos se constrói algo melhor que separados.

Se todas as regras do negócio respeitam a razoabilidade, são coerentes e visam o bem comum, cabe ao franqueador fazê-las vigorar, mantendo diálogo e incentivo aos franqueados que não estão cumprindo as normas, possivelmente

trazendo melhores resultados do que o enfoque de punição com sanções previstas na COF (FILHO et al., 2013).

Muitas vezes os franqueadores não fazem valer o contrato quando os franqueados os violam, eles avaliam os custos e os benefícios e então pesam qual a importância da regra não ter sido cumprida, evitando explorar a dependência do franqueado de forma oportunista, construindo um senso de solidariedade, onde se busca soluções onde ambas as partes saem ganhando (COUGHLAN et al., 2012).

Franqueados têm o direito de receber de seus franqueadores retornos realistas sobre suas franquias, destacando os pontos positivos e negativos para que estes possam ser corrigidos, visualizando qual o prazo para tal correção e quais as medidas, previstas em contrato, que serão tomadas nos casos reincidentes (FILHO et al., 2013).

Ainda conforme Filho et al. (2013), as percepções devem estar sempre alinhadas, assim os franqueadores criam vantagem estratégica, do ponto de vista interpessoal, que irá contribuir para relações saudáveis com seus franqueados.

Mauro (apud COHEN; SILVA, 2000) ressaltam a importância dos franqueadores terem ciência de que a atividade de *franchising* é uma estratégia de negócio e que seu foco não é abrir franquias. O sucesso principal vai depender do posicionamento estratégico da empresa diante do mercado, da concorrência e da eficaz operacionalização dessas estratégias. A ideia distorcida deste fato pode vir a desencadear grandes conflitos entre franqueador e franqueados.

Filho et al. (2013) citam que para analisar esta situação é preciso verificar o que diz na COF, no artigo referente à territorialidade, pois há franqueadores que fazem uso da expressão “área de exclusividade”, que dando referência a uma determinada área no entorno da franquia que somente poderá abrigar uma unidade que pertença ao franqueado já acomodado naquela mesma área, e outros franqueadores fazem uso da expressão “área de preferência”, onde diz que o franqueado já acomodado na área referida terá a preferência de instalar uma nova unidade naquela determinada região. Em ambos os casos é preciso que a regra contratual fique esclarecida desde o início, evitando conflitos. A primeira opção para abertura da nova unidade deve ser dada ao franqueador local, com exceção de que

este não esteja operando bem o seu negócio (comprovado através de indicadores fiéis).

Para alguns franqueados a demarcação de zoneamento de novas unidades é sempre com territorialidade de tamanho inferior ao que o franqueador propõe assegurar (ROSENBLOOM apud DIAS, 2004).

Filho et al. (2013) citam que a continuidade com outro candidato, ainda que respaldada contratualmente, é uma opção que, para gerar o mínimo possível de conflito, precisa ser precedida de muita conversa presencial entre franqueadores e franqueados, esclarecendo ainda que sempre será possível abordar estes contextos de maneira assertiva, transparente e respeitosa.

O suporte oferecido pelo franqueador ou consultor de campo é um dos pilares do sistema de franquias, pois gera a transferência de conhecimentos através de meios como treinamentos, manuais e consultorias de campo. Embora a palavra suporte não apareça na Lei de franquias, é comum franqueadores e franqueados mencionarem o trabalho dos consultores de campo como um trabalho de suporte. É importante ressaltar também que a forma como o franqueador responde às pendências torna-se muitas vezes mais importante do que o conteúdo da resposta. Respostas rápidas, sinceras e com explicações fundamentadas são, em muitos casos, o que o franqueado espera receber (FILHO et al., 2013).

Apesar de poder haver pequenas variações, consultores de campo têm cinco funções: verificar o cumprimento dos padrões estabelecidos pelo franqueador, ministrar treinamentos, planejar e propor ao franqueado melhorias na gestão, captar e difundir novas ideias e ser o elo entre franqueador e franqueado (FILHO et al., 2013. p. 141).

Seltz (apud COHEN; SILVA, 2000) advertem para a mudança ocorrida nos últimos anos no relacionamento entre franqueadores e franqueados bem sucedidos, em que a estrutura verticalizada, onde o franqueador assumia papel autocrático, do alto do poder hierárquico, vem dando lugar a uma estrutura horizontalizada, onde prevalece o senso de igualdade devido à mútua dependência.

Sherman (apud TOLEDO; PROENÇA, 2004) afirma que o suporte prestado pelo franqueador ao franqueado convém de alerta sobre possíveis dificuldades que o franqueado esteja enfrentando e mostra o comprometimento do franqueador com

a rede. Conflitos surgem quando os franqueados afirmam que o franqueador não prestou esta supervisão e suporte.

Franqueadores com ênfase predominantemente em vendas ao invés de em suporte, em quantidade ao invés de em qualidade, em lucro ao invés de em satisfação de seus franqueados, apresentam alta probabilidade de fracasso. O crescimento rápido pode alimentar o ego do fundador, gerar manchetes na mídia, melhorar o resultado no curto prazo e deixar o pessoal de vendas satisfeito. Entretanto, sem uma adequada infraestrutura e sem um comprometimento com os resultados dos franqueados no longo prazo, o sistema de *franchising* da empresa poderá estar condenado ao fracasso. (SHERMAN apud TOLEDO; PROENÇA, 2004, p. 45 - 46).

Após explanação sobre fontes comuns de conflito na relação entre franqueador e franqueado, segue abordagem sobre os tipos de conflitos.

2.9 Tipos de conflitos

Berg (2012), Carvalhal et al. (2012) e Wisinski (1994) defendem que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais, onde citam que o conflito pessoal é como a pessoa lida consigo mesma, são inquietações, dissonâncias emocionais do indivíduo, refletindo num abismo entre o que diz e faz, contrastando entre o que pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito. Dificilmente um conflito poderá ser administrado externamente de modo satisfatório enquanto a pessoa não possuir o controle interno de si mesma; já o conflito interpessoal é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas veem uma situação de modo diferente. Mesmo que boa parte dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são de origem interpessoal, o que as torna mais difíceis de se lidar; o conflito organizacional não é fundamentado em princípios e valores pessoais, mas sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa, como por exemplo, novas políticas de governo.

Deve sempre ser ponderada a questão de com qual base foram construídas as expectativas, se a partir de cenários realistas ou cenários idealizados e improváveis, pois quanto mais abaixo das expectativas maior a insatisfação do franqueado (FILHO et al., 2013).

Fiorelli (2008) menciona que os conflitos podem ser avaliados quanto às etapas de sua evolução:

- ✓ Latência: existe a estrutura de conflito, porém, não manifesta. Conservar-se oculto, depende de um desencadeante, às vezes, demora a aparecer;
- ✓ Início: os envolvidos avaliam-se mutuamente. A diferença de forças pode ser um motivo para evitá-lo, sabidamente, aguardando nova oportunidade. Ou, declara-se a diferença;
- ✓ Desenvolvimento: as ações acontecem;
- ✓ Estabilização: o conflito chega ao final, com definição de um acordo. Conforme o resultado inicia-se nova etapa de latência, preparatória de novo conflito;
- ✓ Equilíbrio instável: o conflito não termina, não há acordo. A situação permanece em conflito sem perspectiva de solução ou pacificação;
- ✓ Reformulação: um dos envolvidos decide buscar intervenção externa. Evita a estabilização desfavorável ou o equilíbrio instável. A mediação atua nesta etapa, quando uma das partes procura o apoio de um terceiro, na tentativa de encontrar saída para o dilema.

Chiavenato (2004) e Coughlan et al. (2012) afirmam que o conflito pode ocorrer em três níveis de gravidade, sendo eles de conflito percebido: quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe, pois sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades de interferência ou bloqueio; conflito experienciado ou velado: quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra e não é manifestado externamente com clareza; conflito manifestado ou aberto: quando o conflito é expresso através de comportamento de interferência ativa ou passiva, por ao menos uma das partes.

Abordado o tema sobre os tipos de conflitos, segue descrição referente à administração de conflitos.

2.10 Administração de conflitos

A respeito da administração de conflitos, Chiavenato (2004, p. 418) afirma que “uma qualidade importante no administrador é sua qualidade de administrar conflitos”.

Para Chiavenato (2004), o gestor tem à sua disposição três abordagens para administrar conflitos:

- ✓ Abordagem estrutural: conflito formado das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e de interdependência. Quando o gestor agir sobre algum desses elementos geradores, a situação conflitante poderá ser controlada mais facilmente;
- ✓ Abordagem de processo: essa abordagem procura reduzir conflitos através da modificação do processo, com intervenção no episódio do conflito. Pode ser conduzida de três formas: a desativação do conflito, onde uma das partes opta pela cooperação promovendo o acordo; reunião de confrontação entre as partes, em que são abertos os motivos do conflito de maneira mais direta entre os envolvidos; ou colaboração, que ocorre após passadas as etapas anteriores, com as duas partes buscando uma resolução vantajosa para todos;
- ✓ Abordagem mista: administração do conflito tanto nos aspectos estruturais como nos de processo, e pode ser feita através da adoção de regras para resolução de conflitos, que utiliza meios estruturais para influenciar no processo de conflito, criando regras e regulamentos que delimitem a ação das pessoas ou a criação de papéis integradores, que consiste em criar terceiras partes dentro da organização, de forma que elas estejam sempre disponíveis para auxiliar na busca de soluções favoráveis dos conflitos que possam surgir.

Berg (2012), Chiavenato (2004) e Wisinski (1994) retratam cinco formas de administrar conflitos, método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann: competição: prevalece o uso do poder e coerção, podendo defender uma posição na qual acredita ou simplesmente impera o querer ganhar; acomodação: é o oposto da

competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses a favor do outro; afastamento: a pessoa não tem empenho em satisfazer os seus interesses e tampouco coopera com os outros indivíduos. A pessoa se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça; acordo: o indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, satisfazendo parcialmente os dois lados. Há troca de concessões ou procura por uma rápida solução de meio termo; colaboração: ao colaborar, o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa, tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Berg (2012) afirma ainda que não existe estilo certo ou errado para gerir conflitos, e que cada um pode ser apropriado e efetivo dependendo da situação, do assunto a ser resolvido e dos personagens envolvidos. Contudo, historicamente, os resultados mais duradouros são atingidos pelo método da colaboração. O objetivo não deve ser eliminar todo e qualquer conflito, mas redirecionar e minimizar o desacordo através de métodos e soluções construtivas.

Mesmo fazendo uma boa gestão do relacionamento, conflitos estão sempre sujeitos a acontecer, e qualquer mudança que ocorra durante a convivência entre franqueador e franqueado, seja positiva ou negativa, terá influência na evolução e qualidade nesta relação (PINTO, 2014). O problema eclodirá quando o conflito for mal administrado, mal resolvido ou não resolvido, podendo então enfraquecer o relacionamento, diminuir a produtividade e interferir no desempenho dos indivíduos (BERG, 2012).

Vislumbrada a administração de conflitos, segue descrição sobre as implicações de conflitos.

2.11 Implicações de conflitos

Alguns conflitos podem gerar um clima positivo e dinâmico para que franqueador e franqueado alcancem seus objetivos, com crescimento para o franqueador e satisfação e independência para o franqueado (SHERMAN apud TOLEDO; PROENÇA, 2004).

Conflitos não possuem apenas aspectos negativos porque são “as interações antagônicas que mantêm a diferença entre os elementos: estes desapareceriam se essa diferença não se mantivesse [...] Porém, as interações antagônicas por si só exacerbariam o sistema e o levariam ao colapso e à destruição” (SUARES apud FIORELLI et al., 2008, p. 47).

É mais fácil se envolver em conflitos do que lidar com eles. Normalmente, quando as pessoas gerenciam um conflito de maneira precipitada ou superficial, podem tomar decisões inadequadas e incidir em prejuízos irreversíveis. Quando se opta por ignorar o conflito, de modo geral cria-se um resultado insatisfatório. É comum esse comportamento quando se trata de assuntos incômodos ou delicados. Quando se opta pela acomodação, as pessoas solucionam o conflito por seus esforços e iniciativas, praticando mútuas e pequenas concessões, evitando que eventos corriqueiros se tornem grandes conflitos desnecessários. Há quem opte pelo aconselhamento, buscando opiniões de pessoas mais experientes e/ou respeitadas, porém se o conflito agrava-se, há também os que procuram profissionais especializados como advogados, psicólogos ou consultores de empresas (FIORELLI, 2008).

Chiavenato (2004) destaca que os conflitos podem ter resultados positivos ou negativos, todavia a questão primordial é como administrar o conflito de maneira que aumentem os efeitos construtivos e minimize os efeitos destrutivos. Efeitos positivos e construtivos: o conflito desperta sentimentos e energia no grupo, criando incitações, fazendo com que muitas vezes busquem meios mais eficazes de realizar tarefas e soluções criativas e inovadoras. Também é estimulada a coesão intergrupala, e por vezes é chamada atenção para problemas existentes, que sendo tratados de forma eficaz evitam problemas mais sérios no futuro; efeitos negativos e destrutivos: o conflito pode provocar consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, como sentimentos de frustração, hostilidade e tensão nas pessoas, prejudicando tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar dos indivíduos. Geralmente é desperdiçada muita energia na resolução de conflitos, o que poderia ser direcionado para o trabalho produtivo, pois, muitas vezes, ganhar o conflito passa a ser mais importante que o próprio trabalho, e podem surgir comportamentos que prejudiquem a cooperação e relacionamentos entre as pessoas do grupo.

Expostas as implicações de conflitos, é imprescindível descrever sobre a solução de conflitos.

2.12 Solução de conflitos

Devemos melhorar os processos com base na diversidade de ideias de pessoas diferentes (VIZIOLI; CALEGARI, 2010).

O objetivo do contato entre franqueadores e franqueados é fazer com que os franqueados não apontem somente os problemas, mas desenvolvam sugestões, e para que os franqueadores consigam ver seu negócio pela ótica de seus franqueados. Visando isto, é válido mencionar que o produto de maior sucesso do McDonald's, o Big Mac, é oriundo da sugestão de um franqueado (PRADO apud MAEMURA, 2009). “As franquias que mais crescem são as que abrem espaço para que os franqueados participem das decisões estratégicas da rede” (PLÁ apud MAEMURA, 2009, p. 59).

Maemura (2009) complementa que vários autores se posicionam em relação à comunicação na rede de franquias, e são comprovadas as vantagens advindas de um processo de comunicação eficaz entre franqueadores e franqueados.

Várias questões poderiam ser resolvidas com a comunicação aperfeiçoada. Comunicar-se com eficácia é essencial para a resolução de divergências, visto que sem comunicação adequada as chances de entendimento e acordo são reduzidas, mesmo quando a solução é imposta ou a pessoa se omite (embora essas forma de agir não sejam as ideais), algum tipo de comunicação existe (BERG, 2012).

Lacunas entre mensagens enviadas e recebidas contribuem muito para problemas de comunicação, então a seguinte questão deve ser feita: o que e como a outra parte entendeu o que foi dito? Para isso as pessoas têm que saber falar, e também têm que saber ouvir, pois ouvir gera o benefício do entendimento real da reclamação, podendo então resolver o conflito satisfatoriamente (BERG, 2012).

Estudiosos do comportamento de times de trabalho perceberam no voo dos gansos dicas úteis para desenvolver tarefas coesas, cooperadoras e produtivas: na

medida em que cada ave bate as asas, ela cria uma sustentação para a ave seguinte, pois voando em V o grupo todo consegue voar ao menos 71 % a mais do que cada ave sozinha (VIZIOLI; CALEGARI, 2010).

A *franchising* tem a oportunidade de reunir muitos franqueados talentosos, e com o respeito pela diversidade, inteligência emocional e comprometimento mútuo tem a chance de formar a harmonia para promover o sucesso da rede.

3 MÉTODO

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo.

Assim, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 65).

Foi abordado o tipo de pesquisa utilizado, unidade ou sujeito da análise e população-alvo, coleta e análise dos dados, bem como as suas limitações.

3.1 Tipo de pesquisa

Conforme o autor Mattar (1999, p. 75), “diferentes tipos de pesquisa implicam diferentes procedimentos para coleta e análise dos dados de forma a atender econômica e tecnicamente aos objetivos da pesquisa”.

3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos objetivos

A presente pesquisa é exploratória, o principal objetivo é “entender preliminarmente um problema” (CHAOUBAH; BARQUETTE, 2007, p. 24). “Esta pesquisa visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema” (MATTAR, 1999, p. 80). “É usada quando se busca um entendimento

sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas” (AAKER et al., 2013, p. 94).

Esta pesquisa é considerada exploratória devido à possibilidade de prover maior conhecimento sobre o relacionamento entre franqueador e franqueados de uma rede de franquias de uma pizzaria.

3.1.2 Definição da pesquisa quanto à natureza de abordagem

A presente pesquisa, quanto à natureza de abordagem, é classificada como qualitativa, pois de acordo com Malhotra (2011) a pesquisa qualitativa oferece melhor visão e entendimento do cenário do problema, investigando a questão com alguns elementos preconcebidos no que se refere ao resultado desta investigação.

Os dados qualitativos são colhidos para conhecer aspectos que não podem ser vistos e medidos diretamente, como por exemplo, os sentimentos, os pensamentos e as intenções (AAKER et al., 2013). A análise qualitativa é feita de textos, sendo assim ela é mais contínua e repetitiva (HAIR et al., 2010).

A escolha da pesquisa qualitativa acontece pela importância de obtenção de informações mais aprofundadas em relação aos principais conflitos na rede de pizzarias analisada, como opiniões e percepções do franqueador e dos franqueados.

3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos

A pesquisa, quanto aos procedimentos técnicos, pode ser definida em pesquisa bibliográfica, estudo de caso e entrevista. Segue explanação sobre cada item:

a) Pesquisa bibliográfica

O presente estudo faz uso de pesquisa bibliográfica, que é uma maneira rápida de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa através de informações vindas do trabalho feito por terceiros, por meio de levantamentos

bibliográficos (MATTAR, 1999). Envolve livros sobre o assunto, revistas, dissertações e teses, jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações e classe, concessionários de serviços públicos e etc. (MATTAR 1999). A pesquisa bibliográfica compreende oito fases: escolha do tema, elaboração do plano de trabalho, identificação, localização, compilação, fichamento, análise e interpretação e redação (MARCONI; LAKATOS, 2010).

b) Estudo de caso

Conforme Yin (2010) um estudo de caso possibilita aos pesquisadores enfoque em um “caso”, onde irão vislumbrar uma perspectiva de totalidade e do mundo real, tais como no estudo dos ciclos de vida individuais, comportamento dos pequenos grupos, processos organizacionais e administrativos e maturação das indústrias. Para Roesch (2013) tem como vantagem estudar as pessoas em seu ambiente natural.

c) Entrevista

Uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista, o que lembra uma conversa guiada (YIN, 2010). Embora seja lembrada uma linha de investigação consistente, a verdadeira corrente de questões, na entrevista de estudo de caso, será provavelmente fluida, não rígida (RUBIN & RUBIN, 2011 apud YIN, 2010). As entrevistas de estudo de caso exigem que você opere satisfazendo a sua linha de investigação enquanto, ao mesmo tempo, apresenta questões “amigáveis” e não “ameaçadoras” em sua entrevista (YIN, 2010).

“Em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa” (ROESCH, 2013, p. 159). A entrevista de profundidade é definida como uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é convidado por um entrevistador a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre determinado tema (MALHOTRA, 2012; NOTESS, 1996 apud VIEIRA; TIBOLA 2005). Entrevista de profundidade visa incorporar perguntas abertas, permitindo que o respondente possa expressar suas opiniões e motivações. Devido a esse tipo de questão, as perguntas são mais reveladoras, pois não se

limitam às respostas dos entrevistados (KOTLER, 2000 apud VIEIRA; TIBOLA, 2005).

3.2 Unidade ou sujeito da análise

Os sujeitos da análise são as pessoas que têm participação no estudo, ou seja, fornecerão informações sobre o assunto em questão para o pesquisador (ROESCH, 2013). “Um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo” (VERGARA, 2010, p. 46). “O modelo de amostragem inicia-se por meio da especificação da população-alvo, que é a coleção de elementos ou objetos que possuem as informações que se está buscando” (MALHOTRA, 2011, p. 270).

Fizeram parte deste estudo os dois sócios proprietários da franquia e seis franqueados. Duas unidades franqueadas não se dispuseram a participar do processo de entrevista e outras três unidades são de propriedade dos sócios franqueadores, que responderam à entrevista na pessoa de franqueador. O critério utilizado foi o de escolha das pessoas que detêm o cargo de proprietário da unidade franqueada, em virtude de ser quem tem contato direto com as rotinas da franquia especializada no segmento de tele-entrega de pizza.

3.3 Coleta de dados

É a fase em que o pesquisador contata o entrevistado para registrar os dados no instrumento destinado para a pesquisa (CHAOUBAH; BARQUETTE, 2007). “O leitor deve ser informado como você pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema” (VERGARA, 2010, p. 51).

Quando realizada a formulação de questões, a conexão deve ser feita entre questões e meios para respondê-las (VERGARA, 2010). A entrevista é caracterizada pela existência do entrevistador que fará as perguntas e as anotações das respostas do entrevistado pesquisado (MATTAR, 1999).

As informações foram obtidas por meio de entrevista semiestruturada aplicada junto aos dois sócios franqueadores e seus seis franqueados de sete unidades franqueadas, e foram analisados qualitativamente. Na realização da pesquisa, inicialmente, os franqueadores e os franqueados foram contatados verificando o interesse e disponibilidade em contribuir com o estudo. Antes da efetiva aplicação dos questionários foram explicados os seus objetivos e dada a garantia de que as informações disponibilizadas não seriam expressas individualmente, de forma a preservar a identidade dos respondentes.

A aplicação da entrevista ocorreu durante o mês de abril de 2016, período em que os entrevistados foram visitados, mediante horário previamente agendado. É destacada a participação e colaboração dos envolvidos no estudo, que demonstraram comprometimento e interesse, não somente disponibilizando as informações solicitadas, mas também o seu tempo para responder aos questionários.

3.4 Análise dos dados

Malhotra (2011, p. 8) comenta que “o preparo dos dados engloba etapas do processamento de dados que levam à análise”. Vergara (2010, p. 56) complementa que os “objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados; portanto não se deve esquecer de fazer a correlação entre objetivos e formas de atingi-los”.

Os dados foram analisados de forma qualitativa. Na pesquisa de caráter qualitativo, ao fim de sua coleta de dados, o pesquisador se depara com uma quantidade muito grande de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais terá de organizar para depois interpretar (ROESCH, 2013).

O processo de análise discursiva tem a vontade de interrogar os sentidos estabelecidos em diversas formas de produção, que podem ser verbais e não verbais, bastando que sua materialidade cause sentidos para interpretação: podem ser entrecruzadas com séries textuais (orais ou escritas) ou imagens (fotografias) ou

linguagem corporal (dança), conforme citam os autores Caregnato e Mutti (2006). Na análise de discurso o pesquisador é agente participante de uma determinada ordem, contribuindo para a construção de uma articulação entre linguagem e sociedade, conforme Rocha e Deusdará (2005).

Para Mozzato e Grzybovski (2011); Silva e Fossá (2013) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que objetiva ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Bardin (1977) apud Silva e Fossá (2013, p. 2) ressalta “a importância do rigor na utilização da análise de conteúdo, a necessidade de ultrapassar as incertezas, e descobrir o que é questionado”. Como afirma Chizzotti (2006, p. 98) apud Mozzato e Grzybovski (2011), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Para este estudo foi aplicada a técnica de entrevista semiestruturada. Após a captação das informações, a opção foi de elencar as etapas da técnica segundo Bardin (2006) (apud MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011), o qual as organiza em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, indução e interpretação. Segue explanação referente a cada item:

- ✓ Pré-análise: etapa em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais;
- ✓ Exploração do material: consiste em uma etapa importante, porque vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e induções. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito a qualquer material textual coletado, submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos;
- ✓ Tratamento dos resultados, indução e interpretação: ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações indutivas. É o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica, para assim poder classificá-las e categorizá-las, com foco aos objetivos propostos.

3.5 Limitações do método

De acordo com Vergara (2010), todo método de pesquisa pode apresentar dificuldades e limitações, mas é preciso considerar que há interesses e vantagens que justificam a sua aplicação. A difícil mensuração e análise estatística da pesquisa qualitativa poderá ser um limitante ao método, pois esta apresenta certo grau de subjetividade e não envolvem valores numéricos (MALHOTRA, 2011).

Neste estudo, entre as limitações poderão ser destacadas a difícil comparação e análise estatística da pesquisa qualitativa, o fornecimento de respostas que não traduzam o real sentimento ou opinião, de forma consciente ou inconsciente, devido ao fato do pesquisador ser alguém de relação próxima com o franqueador, ou ainda dificuldades dos respondentes quanto à interpretação das perguntas, dificultando a análise do pesquisador.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Fundada no ano de 2007, a pizzaria está inserida no ramo alimentício, mais especificamente no mercado de tele-entrega de pizzas. Sua venda está concentrada na entrega do pedido a domicílio ou às pessoas que retiram sua encomenda no balcão da loja.

A franquia surgiu quando o fundador visualizou a oportunidade de expansão do negócio. De uma única fábrica de pizzas passou, em 2009, a vender franquias de suas lojas, sendo que a primeira unidade franqueada foi instalada na cidade de Estrela/RS. Atualmente os proprietários das duas primeiras lojas da franquia são os sócios franqueadores e, em conjunto, administram a rede de franquias da pizzaria, que hoje possui doze unidades franqueadas, localizadas nas cidades de Bento Gonçalves/RS, Estrela/RS, Farroupilha/RS, Garibaldi/RS, Lajeado/RS – Florestal, Lajeado/RS – São Cristóvão, Montenegro/RS, Porto Alegre/RS, Santa Cruz do Sul/RS, São Sebastião do Caí/RS, Teutônia/RS e Venâncio Aires/RS.

A rede de pizzarias tem a proposta de oferecer aos seus clientes o que há de melhor em sabor e qualidade. A massa da pizza é de receita italiana e preparada artesanalmente, com a opção de borda recheada e variações sem lactose. Sua matéria-prima é de alta qualidade, apenas são utilizados produtos selecionados que são preparados na hora. O cardápio oferece ampla variedade de sabores doces e salgados. Os queijos utilizados são os ideais para tornar a pizza ainda mais saborosa. A pizza é assada em forno com temperatura e tempo padronizados. As caixas das pizzas tem forma quadrada e são enviadas ao cliente dentro de pastas térmicas, possibilitando que a pizza chegue quentinha ao seu destino. O treinamento

da equipe é realizado de forma individual.

A empresa tem como missão garantir a sustentabilidade do negócio, oferecendo excelência na entrega de produtos e serviços. Sua visão é de ser referência no negócio em que atua. Apresenta como valores ter a preferência do cliente, excelência na qualidade dos produtos e serviços, valorização das relações e foco em resultados.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Neste capítulo serão apresentados os resultados da entrevista aplicada junto aos sócios franqueadores e seus franqueados, constando a análise e interpretação referente aos principais conflitos existentes na rede de pizzarias, abordando aspectos como perfil, expectativa, comunicação e relacionamento e gerenciamento de conflitos.

A seguir serão comentadas todas as questões que constam nos Apêndices A e B.

5.1 Perfil

Quando questionados sobre o tempo como franqueador, foi constatado que os sócios franqueadores apresentaram resposta única de 7 anos. Referente ao tempo como franqueado, foi averiguado que, um possui 1 ano e 3 meses, dois possuem 3 anos, um 3 anos e 6 meses e dois 4 anos como franqueado.

Referente ao nível de escolaridade foi observado que os dois sócios franqueadores apresentam o ensino médio completo, enquanto cinco franqueados possuem superior incompleto e apenas um tem o ensino médio completo. Para Santana (2014), empreendedores com um nível de escolaridade maior significam empresas mais fortes. Os empreendedores que têm ao menos o ensino superior

incompleto tendem a iniciar no empreendedorismo mais por oportunidade do que por necessidade, planejando mais e melhor devido a ter conhecimentos sobre as ferramentas de gestão.

No que diz respeito ao tempo de experiência em gestão de negócios, as respostas obtidas foram de tempos distintos, sendo que um sócio franqueador possui 7 anos, enquanto o outro apresenta 9 anos de experiência. Entre os franqueados as respostas também são heterogêneas, sendo que os respondentes apresentam 1 ano e 3 meses, 3 anos, 4 anos, 5 anos, 6 anos e 8 anos de vivência em gestão de negócios.

5.2 Expectativa

Indagados referente à quais as suas principais expectativas quanto à formação e comercialização de franquias, os sócios franqueadores citaram que “*expandir a rede com capital de terceiros*” e “*ter maior visibilidade da marca*” eram seus principais objetivos. Para os autores Dahab (1996), Filho et al. (2013) e Schwartz (2008), três dos benefícios que serão aproveitados pelo franqueador são: maior visibilidade de sua marca e seu negócio através da abertura de unidades em menor tempo, aumentando o valor da empresa; expansão do negócio com recursos de seus franqueados, tendo assim recursos livres para investimentos internos; geração de economias com compra em melhores condições de preço e pagamento pelo aumento do volume de pedidos.

Quando questionados acerca de quais as suas principais expectativas ao ingressar em um sistema de franquias, as respostas dos franqueados foram sempre voltadas à questão de obter uma estrutura de suporte formatada, gerando segurança ao franqueado, significado traduzido em expressões como a do respondente 2 “[...] *ter o meu próprio negócio, construído em uma base sólida*”, respondente 4 “[...] *participar de um espaço de troca, possibilitando ganho de tempo diante do mercado*”, respondente 5 “[...] *negócio já consolidado*”, respondente 6 “[...] *ingressar em um negócio já pronto*”. Coughlan et al. (2012) citam que os índices de fracasso para os novos negócios são altos, é necessário tempo, recursos e milhares de decisões jurídicas, financeiras, gerenciais, operacionais e de marketing devem ser

tomadas. Começar um negócio leva meses ou até anos, e depois de tudo isso pode vir a ser um fracasso, portanto, não será surpresa ficar atraído por um contrato de franquia. O franqueado venderá uma parte de sua independência ao franqueador, para, em troca, comprar os serviços de um patrocinador corporativo, um instrutor, um solucionador de problemas.

Para os autores Coughlan et al. (2012), Dahab (1996), Filho et al. (2012) e Schwart (2008), três benefícios que serão aproveitados pelo franqueado são o de administrar um negócio próprio antecipadamente testado pelo mercado, com marca previamente conhecida, diminuindo os riscos de insucesso; receber do franqueador assistência, orientação, treinamento e demais informações imprescindíveis para sua capacitação e manutenção do empreendimento; obter informações, pelo franqueador, de quaisquer inovações e/ou aprimoramentos implementados em toda a rede de franquia.

Questionados sobre quais os principais diferenciais de ser um franqueador, as respostas obtidas foram similares, os sócios franqueadores citam sobre “[...] *utilizar a experiência e rotina dos franqueados como pontos positivos, visando à expansão do negócio*”, “[...] *ter responsabilidade estratégica pela solidificação da marca*”, e “[...] *ter maturidade para lidar com as diferenças, abrir mão de interesses pessoais em função do coletivo*”. Para Coughlan et al. (2012), aproveitar a motivação de uma pessoa com capacidade é a principal razão para o franqueador criar a franquia, sendo uma forma de encontrar gerentes qualificados e retê-los.

Indagados referente à quais os principais diferenciais neste sistema, os franqueados deram ênfase ao suporte oferecido pelo franqueador, conforme pode ser percebido no respondente 2. “*treinamento inicial para a instalação da unidade franqueada e o acompanhamento que a franquia disponibiliza continuamente*”, respondente 4 “[...] *suporte às dúvidas*”, respondente 5 “*troca de informações, avaliação recíproca e cooperação para alcançar objetivo desejado*”, respondente 6 “*custo mais baixo devido a compras em grupo*”. Para os autores Filho et al. (2013), o suporte oferecido pelo franqueador ou consultor de campo é um dos pilares do sistema de franquias, pois gera a transferência de conhecimentos através de meios como treinamentos, manuais e consultorias de campo. Conforme afirmação do autor Schwartz (2008), a assistência realizada pelo franqueador ao franqueado tem o

intuito de facilitar a transmissão e reprodução dos conhecimentos. Ainda como diferenciais neste sistema, os autores Coughlan et al. (2012), Dahab (1996), Filho et al. (2013) e Schwartz (2008) citam que três benefícios que serão aproveitados pelo franqueado são o de administrar um negócio próprio antecipadamente testado pelo mercado, com marca previamente conhecida, diminuindo os riscos de insucesso; receber do franqueador assistência, orientação, treinamento e demais informações imprescindíveis para sua capacitação e manutenção do empreendimento; obter informações, pelo franqueador, de quaisquer inovações e/ou aprimoramentos implementados em toda a rede de franquias.

Questionados se a geração de recursos econômicos é satisfatória, a resposta dos sócios franqueadores foi que *“sim, está sendo bastante satisfatória e promissora, visto que há a perspectiva de novas franquias a serem abertas no ano de 2016”*. Para os franqueados as respostas foram unânimes, os seis entrevistados disseram que sim, e conforme o respondente 3 *“[...] devido à franquia analisar o mercado e auxiliar o franqueado em sua elaboração no preço de venda e na redução do custo na compra”*, respondente 6 *“[...] crescente ao longo dos meses em que estou trabalhando com a franquia”*, vindo de encontro ao que dizem os autores Dahab (1996), Filho et al. (2013) e Schwartz (2008), onde citam a geração de economias com compra em melhores condições de preço e pagamento pelo aumento do volume de pedidos.

5.3 Comunicação e relacionamento

Pesquisados sobre como é realizado o processo de comunicação com os franqueados, os dois sócios franqueadores entrevistados responderam que *“mantêm-se contato via e-mail, telefone, visitas mensais pessoais e visita técnica de funcionário terceirizado, o consultor de campo”*, complementam citando que *“a comunicação ocorre sempre que alguma das partes acha necessária, não há datas ou horários estipulados para o diálogo”*, vindo de encontro ao que cita o autor Pinto (2014), que a principal estratégia da rede deve estar voltada para a qualidade do relacionamento, encontrando um ponto de equilíbrio numa relação onde os direitos e deveres contratuais são bem delineados, sabendo valorizar o interesse comum e

direcionar os esforços para que haja um crescimento do negócio.

Para os franqueados, cinco dos respondentes afirmaram que o processo de comunicação está adequado, visto no respondente 1, que mencionou que *“reuniões, telefone e e-mail, sempre que necessário, me atendem em qualquer horário”*, ainda conforme o respondente 6 *“recebo assessoria por telefone e e-mail, reuniões trimestrais, quando solicito ou em visitas periódicas da franquia”*, porém, conforme o respondente 3, *“hoje nosso processo de comunicação está com bastante problemas devido ao fato de não ter um franqueador responsável por áreas”*. Conforme afirmação do autor Schwartz (2008), a assistência realizada pelo franqueador ao franqueado tem o intuito de facilitar a transmissão e reprodução dos conhecimentos.

Questionado aos franqueadores se existe espaço para opiniões e sugestões dos franqueados e como funciona a coleta, a análise e o *feedback*, as respostas foram homogêneas, onde os sócios franqueadores citam que *“as ideias dos franqueados normalmente são expostas ao funcionário terceirizado que realiza a visita técnica. O funcionário terceirizado passa via e-mail todo o roteiro de itens avaliados e ideias ou sugestões dos franqueados, tudo é analisado, ponderado e discutido entre os sócios franqueadores e o feedback é dado via ata de retorno ao franqueado, que é entregue digitalizada via e-mail e cópia impressa”*. Para o autor Schneider et al., (1991), a parceria entre franqueador e franqueado significa trabalhar como sócios, reunir forças para atingir um objetivo em comum: o sucesso e desenvolvimento da marca franqueada. Não é correto transmitir a ideia de que os franqueados de uma mesma marca trabalham individualmente, competindo entre si.

Questionado aos franqueados sobre a existência de espaço para suas opiniões e sugestões e de que forma estas informações são coletadas, as respostas foram unânimes em afirmar que sim, existe espaço para opiniões e sugestões dos franqueados, as mesmas são coletadas, conforme o respondente 2 *“via e-mail, telefone, conversas interpessoais ou em reuniões”*, segundo o respondente 4 *“[...] via ligação telefônica, e-mail ou na visita técnica”*, o respondente 5 confirma que *“[...] através de relatório de vistoria e/ou com canal direto de comunicação com os proprietários da marca, via e-mail, telefonemas ou reuniões”*. Plá (apud DIAS, 2004) afirma que a comunicação e troca de informações é construtiva para a rede, pois é o momento da troca de críticas e sugestões. Isto garante satisfação e segurança para

o franqueado. Prado apud Maemura (2009) cita que o objetivo do contato entre franqueadores e franqueados é fazer com que os franqueados não apontem somente os problemas, mas desenvolvam sugestões, e para que os franqueadores consigam ver seu negócio pela ótica de seus franqueados. Para Plá apud Maemura (2009, p. 59), “as franquias que mais crescem são as que abriram espaço para que os franqueados participem das decisões estratégicas da rede”.

Como é realizada a divulgação aos franqueados dos objetivos e metas? As mesmas são cumpridas? Quando estas não são cumpridas pelos franqueados, quais são as ações tomadas? Em resposta a esses questionamentos, os sócios franqueadores disseram que “*os objetivos e metas não são divulgados para os franqueados. Estamos em fase de melhorias, esta ação já está prevista*”. Quando esta pergunta é feita aos franqueados, os seis respondentes afirmaram que não há divulgação de objetivos e metas, conforme pode ser observado pelo respondente 1 “[...] *cada unidade franqueada estipula seus próprios objetivos e metas*”. Para os autores Cohen e Silva (2000), [...] as estratégias competitivas, políticas, normas e rotinas estabelecidas pelo franqueador devem ser divulgadas entre os franqueados e por estes cumpridas. É suposto que um correspondente nível de relacionamento entre ambas as partes facilitará esta situação, refletindo na boa performance da rede, sendo o contrário também verdadeiro.

Indagado aos franqueadores sobre qual a sua satisfação em relação ao negócio de comercialização e gestão de franquias as respostas foram que “*o mercado está sendo satisfatório e promissor, visto que muitas pessoas atualmente, com a instabilidade financeira do país, estão buscando no empreendedorismo a facilidade de se obter uma franquia com orientação para o negócio*”. Questionados quanto a sua satisfação em relação à franquia, os seis franqueados respondentes afirmaram estar satisfeitos, verificando-se pelo respondente 3 “[...] *sempre que preciso estão dispostos a me auxiliar*” e respondente 6 “*satisfeito visto o crescimento da minha unidade*”.

Questionados se existe algum suporte em relação à gestão, comercialização, entre outros, disponibilizado ao franqueado, ambos franqueadores disseram que “*quando uma franquia é adquirida, são passadas todas as informações pertinentes ao início de um negócio, como por exemplo, gestão de estoque e fluxo de caixa.*

Posteriormente o suporte é oferecido sempre que solicitado ou quando se percebe, via retorno da visita técnica, a necessidade. O suporte é dado via e-mail, telefonema ou reunião”.

Discutido sobre como vê o suporte que o franqueador dá às dúvidas e problemas dos franqueados, quatro respondentes disseram que o suporte está adequado, conforme respondente 5 “[...] *a rede é madura no que diz respeito ao seu compromisso com a gestão do negócio*”, em contrapartida o respondente 3 “*hoje acho que está debilitado, quando eu preciso eles estão sempre dispostos a ajudar, mas acho que poderia ser um pouco melhor, não esperar o problema aparecer ou verificar algum erro que poderia estar acontecendo que o franqueado não vê*”, observado também pelo respondente 6 “*sempre resolvem meus problemas, porém os problemas são resolvidos somente quando surgem, não há uma prévia avaliação de possíveis erros futuros*”, vindo de encontro ao que citam Coughlan et al. (2012, p.424), “uma importante ferramenta é oferecer assistência genuína – e lembrar o franqueado disso. Franqueados são mais cooperativos quando atribuem seus êxitos à ajuda do franqueador e seus fracassos a si mesmos”.

Questionados sobre como você vê o relacionamento com os franqueados, as respostas foram de que “*o relacionamento é bom, produtivo, ideias são bem-vindas, porém o relacionamento fica conturbado quando as vendas do franqueado caem ou não atingem as metas estipuladas por eles, os mesmos ficam preocupados e pensam que o franqueador é o único responsável por fazer o franqueado vender bem e atingir o montante financeiro idealizado*”. Indagados sobre como vê o relacionamento com o franqueador, todos os entrevistados responderam positivamente, citando que, por exemplo, respondente 2 “*da minha parte está ótimo, recebo retorno das questões apresentadas, me sinto parte integrante de uma rede onde ideias e opiniões são trocadas, promovendo transferência de conhecimentos, gerando crescimento da minha unidade franqueada*”, respondente 4 “*relacionamento amigável, sinto liberdade para falar sobre qualquer problema que possa ocorrer, sei que sou parte integrante de um grande grupo e que minha percepção sempre é analisada*” e respondente 6 “[...] *são prestativos e me atendem em qualquer horário*”. Pinto (2014) cita que a principal estratégia da rede deve estar voltada para a qualidade do relacionamento, encontrando um ponto de equilíbrio numa relação onde os direitos e deveres contratuais são bem delineados, sabendo valorizar o

interesse comum e direcionar os esforços para que haja um crescimento do negócio.

5.4 Gerenciamento de conflitos

Indagados referente à quais são as principais causas dos conflitos existentes ou potenciais que possam surgir com os seus franqueados, as respostas foram de que *“quando algum franqueado quer implantar alguma ideia própria, muitas vezes não lembra da premissa de uma franquia, que deve seguir um padrão, sendo poucas as vezes que se abrem exceções que não sigam a esta padronização”*. Esta colocação se encaixa no que relata Berg (2012, p. 17) que *“na realidade, conflito é um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses e não passa, basicamente, da existência de opiniões e de situações divergentes ou incompatíveis”* Para Coughlan et al. (2012, p. 426), *“conflitos são inevitáveis, em parte devido a um conflito interno de objetivos”*.

Questionado sobre as principais causas de conflitos existentes na relação com o seu franqueador, o respondente 1 afirmou que *“[...] gostaria de receber maiores informações e orientação sobre publicidade e propaganda”*, respondente 2, respondente 4 e respondente 6 têm a mesma percepção no que diz respeito a *“[...] divergência referente a padronização de produtos”*, respondente 3 e respondente 5 concordam que há *“informações desconstruídas, visto que não há um franqueador com experiência específica para cada área”*, sendo que para este item, segundo o autor Chiavenato (2004), o gestor tem à sua disposição a abordagem de processo, onde pode ser conduzida na forma de reunião de confrontação entre as partes, em que são abertos os motivos do conflito de maneira mais direta entre os envolvidos.

Indagados sobre se estes conflitos estão mais voltados a questões de relacionamento, legais ou financeiros, os franqueadores citaram que *“são conflitos legais, visto que o contrato assinado pelas partes é claro quando fala de padronização”*, quatro franqueados responderam que os conflitos são mais voltados a questão legal, visando o contrato assinado pelas partes, e outros dois franqueados citaram que os conflitos estão mais voltados à questão de relacionamento, visto que existem informações desconstruídas oferecidas pelos franqueadores.

Como são solucionados os conflitos com os franqueados? Para esta questão os franqueadores disseram que *“sempre que surge algum conflito é realizada uma reunião e verificada detalhadamente a questão. Observa-se e é feito um estudo referente à real necessidade de adaptação ou ajuste devido à cultura da cidade, constatada a real necessidade é feita a alteração ou não. O feedback é sempre dado via documento formalizado, por digitalização enviada por e-mail e documento impresso”*. Para Filho et al. (2013, p. 131), “o primeiro passo para resolver um conflito é admitir sua existência. Parece óbvio, mas há franqueadores que preferem negá-lo, deixá-lo intocado, na esperança de que ele desapareça sozinho”.

Berg (2012), Chiavenato (2004) e Wisinski (1994) retratam cinco formas de administrar conflitos, método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, entre eles está a colaboração, onde o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa, tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes. Berg (2012) afirma ainda que não existe estilo certo ou errado para gerir conflitos, e que cada um pode ser apropriado e efetivo dependendo da situação, do assunto a ser resolvido e dos personagens envolvidos. Contudo, historicamente, os resultados mais duradouros são atingidos pelo método da colaboração. O objetivo não deve ser eliminar todo e qualquer conflito, mas redirecionar e minimizar o desacordo através de métodos e soluções construtivas.

Para a questão de como o franqueador soluciona os conflitos, as respostas foram homogêneas no sentido de que o franqueador sempre age de maneira a solucionar o conflito, conforme cita o respondente 1 *“todas as dúvidas e sugestões são discutidas, analisadas e depois sempre recebo retorno”*, o respondente 3 *“[...] o conflito é exposto e sempre se pensa no benefício coletivo”*, o respondente 5 afirma que *“o franqueador sempre procura agir de acordo com o contrato estabelecido por ele”*. Para Filho et al. (2013), é importante ressaltar também que a forma como o franqueador responde às pendências torna-se muitas vezes mais importante do que o conteúdo da resposta. Respostas rápidas, sinceras e com explicações fundamentadas são, em muitos casos, o que o franqueado espera receber. Sherman apud Toledo e Proença (2004) complementam que alguns conflitos podem gerar um clima positivo e dinâmico para que franqueador e franqueado alcancem seus objetivos, com crescimento para o franqueador e satisfação e independência para o franqueado.

Questionados se no seu ponto de vista a solução de conflitos pelo franqueador é satisfatória, cinco franqueados responderam que sim, é satisfatória, o que é corroborado pela resposta do respondente 2, que cita que *“os conflitos sempre são avaliados e ponderados de maneira a beneficiar a rede como um todo”*, respondente 3 *“qualquer situação é minuciosamente esclarecida e se realiza o máximo esforço para que os processos sejam adequados, pensando no benefício coletivo”*, porém 2 entrevistados citaram que, conforme respondente 5, *“deveriam ser criados setores específicos para cada franqueador, assim ficaria claro com qual deles tratar cada assunto, evitando informações desencontradas”* e respondente 6 sugere que *“poderia haver um setor específico para a questão de reclamações, para que estas fiquem oficialmente registradas”*. Para Filho et al. (2013), o suporte oferecido pelo franqueador ou consultor de campo é um dos pilares do sistema de franquias, pois gera a transferência de conhecimentos através de meios como treinamentos, manuais e consultorias de campo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentados os resultados relativos aos objetivos do estudo, ocorridos a partir da análise dos resultados apresentados nas entrevistas.

Franqueador e franqueados estão satisfeitos no que diz respeito à comunicação. As dúvidas e sugestões dos franqueados sempre são ouvidas pelos franqueadores, é mantido contato via e-mail, telefone, visitas mensais pessoais e visita técnica de funcionário terceirizado. A comunicação ocorre sempre que alguma das partes acha necessário, não há datas ou horários estipulados para o diálogo. Porém, mesmo diante destes fatos, existem conflitos entre as partes no que diz respeito à padronização do produto, havendo opiniões divergentes referentes a sabores, tamanhos e forma de comercialização das pizzas. Há falhas no processo de comunicação, onde um sócio franqueador pode transmitir alguma informação e o outro sócio franqueador discordar da mesma, ocasionando divergências e conflitos. Sempre que algum conflito é percebido, são realizadas reuniões para discutir o assunto. Todas as questões são revistas, discutidas e sempre é ponderado o benefício da rede como um todo.

Foi realizado um levantamento do perfil dos entrevistados, onde foi percebido que a maior parte dos respondentes já havia tido experiências em gestão de negócios antes de aderir à rede de franquias, assim como parte deles também possui o ensino superior incompleto, mostrando que os entrevistados tornaram-se empreendedores mais por oportunidade do que por necessidade, e optaram por adquirir uma franquia, onde pode ser percebida uma menor chance de risco devido a sua estrutura já estar consolidada.

Com relação à expectativa do franqueador e dos franqueados a respeito do sistema de franquias, ambos têm as respostas voltadas ao sentimento de que os aprendizados para desenvolvimento, aprimoramento e crescimento da marca são realizados em grupo, onde ambos têm interesse em promover o sucesso da rede. Este acertado gerenciamento do sistema de franquia tem resultado em satisfação quanto à geração de recursos econômicos tanto para franqueadores quanto para franqueados.

Referente ao processo de comunicação e relacionamento foi constatado que há uma boa e adequada relação entre as partes, porém isso não impede que as questões sejam sempre tratadas de maneira formal. Há espaço de troca de ideias para a realização de melhorias, aperfeiçoamentos ou implementação de novos processos. Foi verificada a importância da comunicação entre os profissionais para o bom desempenho do negócio.

O franqueado, mais do que ser orientado e direcionado, precisa saber exatamente onde a rede está posicionada no mercado. Ele quer ser ouvido e participativo, assim, os objetivos e metas da rede devem ser divulgados e monitorados entre os franqueados, indicando uma direção a ser seguida rumo ao sucesso de toda a rede, evitando possíveis conflitos futuros por carência de informação. A prévia identificação e avaliação de possíveis falhas que possam estar sendo cometidas também são de suma importância, impedindo possíveis fontes de conflitos entre franqueador e franqueado por problemas que poderiam nem chegar ao ponto de realmente acontecer.

Os principais conflitos presentes entre franqueadores e franqueados foram identificados por meio de questões que tratavam do gerenciamento de conflitos entre as partes, onde foi verificado que os principais pontos de conflito tratam da padronização dos produtos, visto que alguns franqueados têm ideias inovadoras e gostariam de implantar em sua unidade franqueada um novo sabor, um novo tamanho de pizza ou mesmo inovar na forma de servi-la aos seus clientes. Porém nem sempre estas novas ideias podem ser agregadas, visto que a premissa de uma franquia é a padronização de seus produtos. Um ponto favorável é o de que existe o espaço para opiniões e sugestões dos franqueados, e estas são expostas por meio de ligação telefônica, envio de e-mail, visita técnica ou reuniões, não estão

estipulados formatos ou horários específicos para o contato, no momento que acharem necessário os franqueados acionam o seu meio de comunicação mais viável e entram em contato com os franqueadores.

Na opinião dos franqueados, não há um consenso entre os dois sócios franqueadores em relação a algumas decisões, o que pode gerar conflitos. O ideal seria estipular um SAF – serviço de atendimento ao franqueado, onde cada sócio franqueador fica responsável por uma área específica que envolve a franquia, tendo assim um canal de comunicação direto, mais claro e definido, onde as dúvidas, reclamações e sugestões poderiam ser oficialmente registradas, gerando maior rapidez e eficácia na resolução de problemas.

Os principais conflitos presentes são gerenciados em reuniões previamente agendadas, onde há espaço para a troca de ideias, em que cada questão é verificada detalhadamente, todas as dúvidas e sugestões são discutidas e analisadas e é realizado um estudo referente à real necessidade de alteração ou adaptação do que foi sugerido, sempre sendo ponderado o benefício da rede como um todo. O *feedback* é transmitido via documentação formalizada, através de digitalização enviada por e-mail e documento impresso. Há um bom relacionamento entre franqueadores e franqueados, possibilitando que os conflitos sejam amenizados e resolvidos com uma maior facilidade, não resultando, até o presente momento, em nenhum conflito grave ou que possa vir a gerar uma ruptura de contrato.

Mesmo os franqueados dizendo que estão satisfeitos com a geração de recursos econômicos, talvez estes ainda poderiam vir a ser melhores realizando uma padronização, para que as compras sejam obtidas em rede, o que atualmente é efetivado somente para a aquisição da embalagem. Conforme os autores Dahab (1996); Filho et al. (2013); Schwartz (2008), um dos benefícios aproveitados pelo franqueador é o de geração de economias com compra em melhores condições de preço e pagamento pelo aumento do volume de pedidos. Desta forma, nas compras em rede ou compras pelo mesmo fornecedor seria mais fácil obter um melhor preço pelas mercadorias, atingindo um melhor padrão do produto final, evitando possíveis conflitos devido aos altos preços de aquisição de matéria-prima ou divergência de padrão no produto final.

Quando alguma pessoa opta por aderir a um sistema de franquia, ela busca um negócio seguro, porém, ao mesmo tempo, tem a visão de que vai ser a dona do próprio negócio, gerado assim um sentimento de autonomia, onde muitas vezes esta autonomia não é possível de ser efetuada devido ao fato de que o sistema de franquia é rígido, onde as partes devem seguir o estipulado no contrato, então este é um desafio a ser gerenciado, mostrando a importância de se manter um bom relacionamento entre franqueador e franqueados.

Existem estudos sobre o funcionamento de franquias e sobre o relacionamento entre franqueador e franqueados, porém na franquia estudada nunca havia sido feita uma pesquisa para conhecer a percepção dos franqueadores e franqueados em relação aos conflitos existentes e a sua forma de gestão. É esperado que os resultados deste estudo permitam que a rede de pizzarias aperfeiçoe as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes, promovendo o crescimento e desenvolvimento da rede. Um bom relacionamento entre franqueador e franqueados será capaz de garantir um menor número de conflitos, ganhando em competitividade e longevidade dos negócios.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ABF. **Franchising cresce 9,2% no 1º trimestre de 2015**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/franchising-cresce-92-no-1%C2%BA-trimestre-de-2015>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

ANDRADE, Erica. **Fator emoção no Franchising (E-factor) e seleção de franqueados**. Disponível em: <<http://mundodofranchising.blogspot.com.br/2012/12/fator-emocao-no-franchising-e-factor.html>>. Acesso em: 09 mar. 2016.

BERG, Ernesto A. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. Curitiba: Juruá, 2012.

CAREGNATO, Rita C. A.; MUTTI, Regina. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo**. Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-84, out./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17>>. Acesso em: 13 abr. 2016.

CARVALHAL, Eugenio et al. **Negociação e administração de conflitos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

CHAOUBAH, Alfredo; BARQUETTE, Stael. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHEMIN, Beatris F. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 3. ed. Lajeado: Univates, 2015.

CHERTO, Marcelo. **O franchising e a lei: com muitas dicas práticas para franqueadores, franqueados, consultores e até mesmo advogados**. 2. ed. São Paulo: Instituto *Franchising* Comércio e Eventos, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COHEN, Marcos; SILVA, Jorge F. O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast-food*: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. Artigo. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 2, may./aug. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-655200000200007&script=sci_arttext>. Acesso em: 10 out. 2015.

COUGHLAN, Anne T. et al. **Canais de marketing**. 7. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. E-book. Disponível em: <<https://www.univates.br/biblioteca>>. Acesso em: 10 out. 2015.

CRISTOFOLETTI, Altino. Brigou com o franqueador? Veja 10 dicas para solucionar conflitos. **G1** - O portal de notícias da Globo. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2015/06/brigou-com-o-franqueador-veja-10-dicas-para-solucionar-conflitos.html>>. Acesso em: 12 out. 2015.

DAHAB, Sonia. **Entendendo franchising**: uma alternativa eficaz para o pequeno e medio empreendedor. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DIAS, Jaqueline C. **Principais conflitos do sistema de franchising** – caso Yázigi Internexus. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6704/000445526.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 09 out. 2015.

FILHO, Beto et al. **Franchising**: aprenda com os especialistas = *Franchising: learn from the experts*. 1. ed. bilíngue. Rio de Janeiro: ABF - Rio, 2013.

FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; MALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olivé. **Mediação e solução de conflitos**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR, Joseph F. Jr. et al. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MAEMURA, Marcia M. D. **Análise de conflitos e soluções adotadas por franqueias do setor alimentício** – um estudo multicaso. Dissertação (Mestre em administração de organizações) – Universidade de São Paulo, faculdade de economia, administração e contabilidade, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-27072009-152139/en.php>>. Acesso em: 18 out. 2015.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

_____. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. Disponível em: <<https://www.univates.br/biblioteca>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**.

7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://www.univates.br/biblioteca>>. Acesso em: 13 out. 2015.

MATTAR, Feuze N. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 1999.

MILITELLI, Marco. **Obrigações legais da Lei de Franchising 8.955/94**. 09 mai. 2013. Disponível em: <<https://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/obrigacoes-legais-da-lei-de-franchising-895594>>. Acesso em: 31 ago. 2015.

MOZZATO, Anelise R.; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. Artigo. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, jul./ago. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4>>. Acesso em: 08 abr. 2016.

PINTO, Eduardo Mauricio Silva. **Gestão do relacionamento entre franqueadores e franqueados e o grau de maturidade da rede**: estudo comparativo de casos no segmento de alimentação no mercado brasileiro. Dissertação (Mestrado em gestão empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11731/FGV%20-%20Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20Franquia%20-%20Eduardo%20Pinto%20vFINAL.pdf?sequence=5&isAllowed=y>>. Acesso em: 08 out. 2015.

ROCHA, Décio; DEUSDARÁ, Bruno. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. Artigo. **Alea: Estudos Neolatinos**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, jul/dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-106X2005000200010&script=sci_arttext&tlng=ES>. Acesso em: 13 abr. 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://www.univates.br/biblioteca>>. Acesso em: 09 nov. 2015.

SANTANA, Gleicielle. **Empreendedor por necessidade x oportunidade**. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/empreendedor-por-necessidade-x-oportunidade/76807/>. Acesso em 01 jun. 2016.

SCHNEIDER, Alexandre A. et al. **Franchising**: da prática à teoria. São Paulo: Maltese, 1991.

SCHWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z**: o que você precisa saber. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SILVA, Andressa H.; FOSSÁ, Maria I. T. **Análise de Conteúdo**: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. In: IV Encontro de ensino e pesquisa em administração e contabilidade. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ129>.

pdf>. Acesso em: 13 abr. 2016.

TOLEDO, Geraldo L.; PROENÇA, Cristina. Fatores críticos de sucesso da franquia – uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. Artigo – marketing. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 43-53, 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36509/39230>>. Acesso em: 10 out. 2015.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Valter A., TIBOLA, Fernando. Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. Artigo. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 2, abr./jun. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000200002>. Acesso em: 08 abr. 2016.

VIZIOLI, Miguel; CALEGARI, Maria da L. **Liderança: a força do temperamento**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

WISINSKI, Jerry. **Como resolver conflitos no trabalho**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Disponível em: <<https://www.univates.br/biblioteca>>. Acesso em: 09 nov. 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com o franqueador

Roteiro de entrevista com o franqueador

Perfil

- 1) Tempo como franqueador?
- 2) Nível de escolaridade?
- 3) Você tem experiência na gestão financeira e negócios?

Expectativa

- 1) Quais as suas principais expectativas quanto à formação e comercialização de franquias?
- 2) Quais os principais diferenciais de ser um franqueador?
- 3) A geração de recursos econômicos é satisfatória?

Comunicação e relacionamento

- 1) Como é realizado o processo de comunicação com os franqueados?
- 2) Existe espaço para opiniões e sugestões dos franqueados? Como funciona a coleta, a análise e o feedback?
- 3) Como é realizada a divulgação aos franqueados dos objetivos e metas? As mesmas são cumpridas? Quando estas não são cumpridas pelos franqueados, quais são as ações tomadas?
- 4) Qual é a forma de monitoramento das metas e objetivos dos franqueados em relação ao planejado *versus* realizado?
- 5) Qual a sua satisfação em relação ao negócio de comercialização e gestão de franquias?

- 6) Existe algum suporte, em relação a gestão, comercialização, entre outros, disponibilizado ao franqueado?
- 7) Como você vê o relacionamento com os franqueados?

Gerenciamento de conflitos

- 1) Quais são as principais causas dos conflitos existentes ou potenciais que possam surgir com os seus franqueados?
- 2) Estes conflitos estão mais voltados a questões de relacionamento, legais ou financeiros?
- 3) Como são solucionados os conflitos com os franqueados?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com o franqueado

Roteiro de entrevista com o franqueado

Perfil

- 1) Tempo como franqueado?
- 2) Nível de escolaridade?
- 3) Tempo experiência em gestão de negócios?

Expectativa

- 1) Quais as suas principais expectativas ao ingressar em um sistema de franquias?
- 2) Quais os principais diferenciais neste sistema?
- 3) A geração de recursos econômicos é satisfatória?

Comunicação e relacionamento

- 1) Como é realizado o processo de comunicação entre franqueador e franqueados?
- 2) Existe espaço para opiniões e sugestões dos franqueados? De que forma estas informações são coletadas?
- 3) O franqueador divulga quais são os seus objetivos e metas? As mesmas são cumpridas? Quando estas não são cumpridas pelos franqueados, quais são as ações tomadas?
- 4) Qual a sua satisfação em relação à franquia?
- 5) Como você vê o suporte que o franqueador dá às dúvidas e problemas dos franqueados?

6) Como você vê o relacionamento com o franqueador?

Gerenciamento de conflitos

- 1) Quais são as principais causas de conflitos existentes na relação com o seu franqueador?
- 2) Estes conflitos estão mais voltados a questões de relacionamento, legais ou financeiros?
- 3) Como o franqueador soluciona os conflitos?
- 4) No seu ponto de vista a solução de conflitos pelo franqueador é satisfatória?