

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

JAQUELINE CARDOZO DIAS

**PRINCIPAIS CONFLITOS DO SISTEMA DE *FRANCHISING* - CASO
YÁZIGI INTERNEXUS**

**Porto Alegre
2004**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

JAQUELINE CARDOZO DIAS

**PRINCIPAIS CONFLITOS DO SISTEMA DE FRANCHISING - CASO
YÁZIGI INTERNEXUS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profª Drª Maria Schuler

**Porto Alegre
2004**

Catálogo na Publicação (CIP)

D541p Dias, Jaqueline Cardozo

Principais conflitos do sistema de franchising :
caso Yázigi Internexus / Jaqueline Cardozo Dias. –
2004.

157 f. : il.

Dissertação (Mestrado Profissional) –
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola
de Administração, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2004.

“Orientadora: Profª Drª Maria Schuler.”

1. Marketing. 2. Franquia. 3. Estudo de caso.
I. Título

CDU 658.8

Bibliotecária responsável: Ana Maria Mattos – CRB-10/930

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Prof. Dr. Fernando Bins Luce
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof^ª. Dr^ª. Tânia Nunes da Silva
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof. Dr. Paulo Fernando Burlamaqui
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

Conceito final:

Porto Alegre, 23 de outubro de 2004.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria Schuler
Aluna: Jaqueline Cardozo Dias

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, Prof^a Dr^a Maria Schuler, pelas observações valiosas e reconhecimento do meu esforço.

Agradeço aos meus colegas, em especial a Rafael Kessler e Fábio Floriani, pelas “dicas” e trocas ao longo deste período do curso de mestrado.

Aos meus colegas franqueados do Yázigi, pelo seu tempo e disponibilidade.

Ao franqueador, pela confiança em mim depositada.

Enfim, gostaria de agradecer com grande paixão aos meus pais, que sempre me estimularam e acreditaram em poder fazer mais. Ao meu marido, meu grande apoio, em todos os sentidos. E, por último, à minha filha, que soube compreender minhas ausências nestes últimos dois anos.

There is a wish, there is a way.

(W. Sheakspeare)

RESUMO

O presente estudo identifica os principais conflitos e encaminhamentos possíveis entre franqueado e franqueador, dentro de um sistema de *franchising*. Para tanto, foi utilizado um Estudo de Caso na rede de escolas de idiomas Yázigi Internexus. Em 2003, vários movimentos foram realizados dentro da rede a fim de solucionar conflitos latentes. Para tanto, este trabalho apresenta, em primeiro lugar, um referencial teórico sobre *franchising*, mapeando as principais definições, os motivos para a participação no sistema, o sistema de remuneração e, por último, os principais tipos de conflito em canais de franquia e de poder no canal. Em seguida, foi desenvolvido um estudo exploratório, que compreendeu 10 entrevistas em maior profundidade, sendo oito delas com franqueados e outras duas com o franqueador, com o objetivo de conhecer estes conflitos e quais os encaminhamentos que foram propostos. Algumas das soluções apresentadas ao longo do ano de 2003 estiveram muito próximas das recomendações do referencial teórico, como por exemplo o uso de uma arbitragem para a condução do processo de negociação. Por fim, foram apresentadas algumas das limitações e recomendações para estudos futuros.

Palavras-chave: Franquia, Conflito de canal, Canais de marketing.

ABSTRACT

The present study identifies the main conflicts and possible solutions between franchisers and franchisees, within a franchising system. For this study was used a study case conducted at Yázigi Internexus, a language school network. In 2003 several actions were carried out within the network in order to solve conflicts. Therefore, this study presents a theoretical reference on Franchising, mapping the main definitions, the reasons for taking part in the system, the payment system, and finally, the main types of conflicts in the franchising channels and of power in the channel. The next step was to develop an exploratory study, using 10 interviews, which were carried out in a bigger degree of profundity. Eight of these interviews were done with franchisees and the remainders two of them were with the franchiser, with the objective of getting a better comprehension of these conflicts and the solutions which were proposed. Some of the solutions presented along the year of 2003 were very close to the ones presented in the related theoretical literature, for example the use of a mediator for conducting the negotiation process. Finally were presented some of the limitations and suggestions for further studies.

Key words: Franchising, Marketing channel, Organization conflict.

LISTA DE QUADRO E FIGURAS

Quadro 1: Radiografia do mercado.	12
Figura 1: Distribuição no Brasil	13
Figura 2: Análise da organização Yázigi.	16
Figura 3: A base de sucesso de uma rede de franquias.	23
Figura 4: Cronograma das franquias que marcaram a história do <i>franchising</i> nos estados unidos.....	26
Figura 5: O <i>franchising</i> na economia	27
Figura 6: O <i>franchising</i> de negócios formatados – 1995/1999.	27
Figura 7: Fontes naturais de conflito.....	36
Figura 8: Estilos de resolução de conflitos.....	60
Figura 9: Mapeamento das causas principais conflitos	84
Figura 10: Conflitos de mais fácil encaminhamento x tempo.....	87
Figura 11: Papéis e responsabilidades do franqueador e do franqueado.	90
Figura 12: Riscos do franqueador e do franqueado	92
Figura 13: Elementos para uma boa parceria franqueador-franqueado.	94
Figura 14: Percepção sobre a disponibilidade de canais de comunicação.....	101

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	CONTEXTO	10
1.2	O PROBLEMA	15
1.2.1	A empresa	15
1.3	QUESTÃO DE PESQUISA.....	17
1.4	OBJETIVOS.....	17
1.4.1	Objetivo geral	17
1.4.2	Objetivos específicos	18
1.5	JUSTIFICATIVA.....	18
2	REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1	CONCEITOS BÁSICOS DA OPERAÇÃO DO SISTEMA.....	20
2.2	DEFINIÇÃO	21
2.3	HISTÓRICO.....	24
2.4	MODELOS DE FRANQUIA.....	27
2.4.1	Quanto à forma de gestão empresarial	27
2.4.2	Quanto ao âmbito do contrato	29
2.4.3	Quanto à natureza do franqueamento	30
2.5	POR QUE SER UM FRANQUEADOR?.....	31
2.6	POR QUE SER UM FRANQUEADO?	33
2.7	VANTAGENS E DESAFIOS DO SISTEMA	35
2.8	SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO NO <i>FRANCHISING</i>	36
2.8.1	O pagamento da taxa inicial	36
2.8.2	O pagamento de <i>royalties</i>	38
2.8.3	Equilíbrio entre taxa fixa e <i>royalties</i>	39
2.9	CANAIS DE COMUNICAÇÃO	41
2.10	CONFLITOS EM CANAIS DE FRANQUIA	43
2.10.1	Introdução	43
2.10.2	Conceito de conflito no canal	44
2.10.3	Tipos de conflito	46
2.10.3.1	Conflito latente	46
2.10.3.2	Conflito percebido	47

2.10.3.3	Conflito sentido (afetivo)	47
2.10.3.4	Conflito manifesto	47
2.11	CAUSAS DO CONFLITO	48
2.12	ADMINISTRAÇÃO DO CONFLITO	53
2.12.1	Detectando o conflito de canal	53
2.12.2	Avaliando o efeito do conflito	56
2.12.3	Solucionando o conflito	56
2.12.4	Prevenindo o conflito	57
2.12.5	Resolvendo conflitos	60
3	PODER NO CANAL DE MARKETING	63
3.1	DEFINIÇÃO DE PODER	63
3.2	NÍVEL DE DEPENDÊNCIA ENTRE OS CANAIS	64
3.3	CINCO FONTES DE PODER	66
3.3.1	Poder de recompensa	66
3.3.2	Poder coercitivo	67
3.3.3	Poder legítimo	68
3.3.4	Poder de referência	70
3.3.5	Poder de especialidade	71
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	73
4.1	FASES DA PESQUISA	74
4.1.1	Levantamento de estudos existentes neste campo	74
4.1.2	População e amostra	75
4.1.3	O instrumento da pesquisa	76
4.1.4	Coleta de dados	77
4.1.5	Análise de dados	78
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
6	CONCLUSÃO	106
6.1	RECOMENDAÇÕES	108
6.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	109
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS FRANQUEADOS	115
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O FRANQUEADOR	118
	APÊNDICE C – RESPOSTAS DO FRANQUEADOR	121
	APÊNDICE D – RESPOSTAS DOS FRANQUEADOS	131

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

O Sistema de *Franchising* apresenta-se como uma alternativa importante para a estratégia de organização de mercado (produção, distribuição e comercialização). Para Dahab (1996 p. 10):

O *franchising* se constitui em uma das mais promissoras formas de parceria, cujos riscos, incertezas e experiências são compartilhados entre franqueados e franqueador via união entre o capital (do franqueado) e know-how (do franqueador).

O *franchising* é um fenômeno mundial, que tem inovado, de forma acentuada, as práticas de gestão.

Em 1990, nos EUA, havia cerca de 533.000 unidades franqueadas, correspondendo a um faturamento de US\$ 716, 4 bilhões (SUZUKI, 1994).

Para Stern et al. (2002 p. 412),

A franquia trata da forma de varejo que mais cresce há algum tempo. Organizações de rede que utilizam a franquia, no todo ou em parte, são responsáveis por mais de 40% das vendas varejistas dos Estados Unidos. (...) Na Europa, a franquia foi, no passado, rejeitada em alguns círculos como uma forma aberrante de organização, que só era compatível com os Estados Unidos. Este ponto de vista foi derrubado: a franquia decolou na Europa, onde apareceu no início dos anos 70. Ela se transformou em um negócio global e bem estabelecido. Uma pequena indicação da penetração da franquia é que o maior empregador privado do Brasil é o McDonalds, por meio da sua rede de franquias.

No Brasil, já em 1993, o censo do setor, realizado pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) e pela revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (PEGN), mostrava na época um crescimento de 25,7% no número de franquias instaladas, em relação ao ano anterior.

Um levantamento, realizado em 2002 pela ABF, apresentava ainda um alto índice de crescimento para o setor, com taxas de 12%, quando comparado com 2001, e um faturamento de R\$ 28 bilhões. De acordo com a ABF, esta taxa de crescimento é considerada excepcional no contexto atual da economia brasileira.

Em 2002, o *franchising* já crescia mais do que o Produto Interno Bruto (PIB) nacional e já era responsável por cerca de 350 mil empregos em todo o país, conforme afirmava Keila (2003), Presidente da ABF.

Esta pesquisa mostrou que o crescimento médio da receita (12,5%) era maior do que o crescimento médio do número de unidades.

De acordo com a ABF e conforme o Guia de Franchising (2004), atualmente o Brasil é o terceiro colocado na lista dos maiores países por número de redes de todo o mundo, atrás apenas dos Estados Unidos, onde tudo começou no início dos anos 50, e do Japão. Em 2003, segundo um levantamento da ABF, o faturamento das redes alcançou cerca de 30 bilhões de reais, o equivalente a 2% do PIB.

Mesmo em momentos de retração da atitude econômica, como aconteceu nos anos mais recentes, o *franchising* tem demonstrado um desempenho invejável. De acordo com a ABF, houve um aumento de 4,3% no número de redes em 2003 e de 3,7% nas vendas no mesmo período. “O *franchising* é um dos setores que mais cresce no Brasil, independentemente das crises”, diz Gerson Keila, presidente da entidade. (GUIA DO FRANCHISING, 2004).

Hoje operam no Brasil cerca de 56.000 franquias de 650 marcas diferentes. Destas, 90% são iniciativas nacionais. Somadas, as previsões dos franqueados indicam a intenção de abertura de 8.138 pontos em curto prazo, o que representa uma expansão de 25% no seu número.

No Quadro 1, é possível ter uma “radiografia” do mercado em 2003.

A ORIGEM DAS REDES	Saiba em que estados estão sediadas as 450 maiores franquias do país – em % do total.
ESTADO	%
Alagoas	0,4
Bahia	1,3
Ceará	1,8
Distrito Federal	0,7
Espírito Santo	0,7
Goiás	0,7
Maranhão	0,2
Mato Grosso	0,2
Mato Grosso do Sul	0,2
Minas Gerais	7,0
Pará	0,2
Paraíba	0,4
Paraná	6,4
Pernambuco	1,8
Rio de Janeiro	13,4
Rio Grande do Norte	0,7
Rio Grande do Sul	6,8
Santa Catarina	3,1
São Paulo	54,1
Sergipe	0,2

Quadro 1: Radiografia do mercado.

Fonte: Guia de *Franchising* 2004, p. 11.

Na Figura 1, é possível ter uma “radiografia” da distribuição no Brasil.

O RAIO X DO MERCADO			
Ramo de atividade	Número de redes	Faturamento anual (em R\$ milhões)	Nº Total de lojas
Alimentação	98	3.945,9	4.612
Beleza, Estética e Saúde.	51	1.307,3	2.807
Calçados, Acessórios Pessoais.	20	656,5	909
Comunicação, Gráfica e Sinalização.	08	60,5	489
Construção, Decoração e Utilidades.	26	875,6	480
Cosméticos e Perfumaria.	14	1.848,8	4.591
Educação e Treinamento	62	2.449,6	9.251
Esporte e Lazer.	15	335,2	448
Informática e Eletrônica	10	136,4	395
Limpeza e Conservação	19	254,7	1.447
Livraria, Papelaria e Fotografia.	8	472,4	712
Serviços Automotivos	24	1.129,6	2.370
Serviços Gerais	33	778,3	1.048
Vestuário	53	995,1	2.040
Viagens e Turismo	9	368,0	163
Total	450	15.164,7	31.762

Dados apurados com base nas informações fornecidas pelas 450 maiores redes do país.

Figura 1: Distribuição no Brasil

Fonte: Guia de *Franchising*, 2004; p. 10.

Apesar destes dados promissores, é muito comum associar o *franchising* a pequenos negócios de forma quase familiar, com poucos fundamentos de gestão.

Pressupõe-se que um bom manual e um contrato elaborado darão conta de futuros problemas. Segundo Lopez (2003, p. 2), "uma das razões para isto foi a cultura com a qual o *franchising* foi implantado no Brasil, onde o enfoque principal era dado a aspectos jurídicos, com pouca "ênfase gerencial".

Para o Lopez (2003), apesar dos grandes passos dados nos últimos anos na direção da profissionalização, e do crescente número de redes preocupadas em aperfeiçoar seus processos de gestão, ainda são muitas as empresas que estão num estágio de desenvolvimento muito simples.

Isso significa que existe no sistema um enorme potencial de crescimento e profissionalização.

Esta profissionalização passa por entender o sistema de *franchising* como uma rede de troca, de co-responsabilidade, de parceria e de alianças. E como em todas as redes de aliança, os conflitos são inerentes a estas estruturas. Conflitos muitas vezes gerados por percepções distintas sobre diferentes objetivos. Para os autores abaixo relacionados, a sintonia de percepções e os conflitos bem administrados definem o sucesso destes sistemas.

Segundo Bernard (2000, p. 17) "uma percepção pouco observada pelo mercado consiste em avaliar as relações de poder entre os diferentes participantes do canal de distribuição dos produtos". Os franqueadores buscam lucro enquanto os franqueados buscam vendas, o que faz os dois objetivos se chocarem, na medida em que crescem as operações. O conflito é inevitável, devido a um choque incorporado de objetivos (STERN et al, 2002).

Segundo Suzuki (1994 p. 2),

Aliado a este verdadeiro *boom* que o sistema vem apresentando, existe não apenas bastante divulgação a respeito das vantagens apresentadas pelo sistema, mas também dos problemas que podem advir de uma má administração do mesmo.

Para Cohen e Silva (1998 p. 2),

A identificação dos fatores de sucesso e fracasso envolvidos neste tipo de relacionamento, um maior entendimento de como os franqueados das redes percebem e executam as estratégias competitivas preconizadas por seus franqueadores e o monitoramento de satisfação dos franqueados com o relacionamento, são cruciais para a contínua melhoria e o sucesso do *franchising* a longo prazo.

Para Stern et al. (2002 p. 412),

Ao pagar taxas e assinar um contrato, o franqueado assume mais do que o direito de explorar uma licença ampla. Ele também assume a obrigação de seguir os métodos do franqueador. Por contrato, o franqueado cede uma grande quantidade de poder legítimo para o franqueador.

O foco deste trabalho está nos eventuais problemas que podem surgir das diferentes expectativas do franqueado e do franqueador, bem como as relações de poder existentes neste sistema, mesmo que legítimas, sob a óptica dos possíveis conflitos de canal.

1.2 O PROBLEMA

Atraído por dados crescentes do setor, um futuro candidato à abertura de uma franquia muitas vezes não tem claro quais são as implicações de relacionamento que o modelo de franquia pressupõe. A bibliografia existente tem um foco muito maior nos cuidados que este franqueado deve ter na relação contratual. Pouco se fala sobre as relações de gestão, os espaços decisórios, as relações de poder e os possíveis conflitos.

Apesar dos dados de crescimento da pesquisa realizada pela ABF em 2003, o número de redes franqueadas é quase a metade do censo de 2000.

A escolha por uma franquia implica, por parte do futuro franqueado, uma opção de menor risco para um futuro investimento. Porém, o risco maior está muito mais centrado na qualidade de relacionamento do que no valor da marca, no know-how ou nos serviços disponibilizados.

Poder identificar previamente futuros conflitos e conhecer alternativas para gestão dos mesmos pode ser um elemento de sucesso para futuros investimentos.

1.2.1 A empresa

O Yázigi Internexus é uma rede de franquias de ensino de idiomas que atua há 54 anos no Brasil. Conta com mais de 300 escolas no Brasil e com escolas conveniadas para o ensino de cinco idiomas em 40 cidades em outros 16 países. Possui cerca de 140 mil alunos/ano e 3.000 professores. Foi uma das primeiras empresas no Brasil, ainda na década de 1960, a usar o sistema de franquia como estratégia de expansão. Foi a primeira rede de idiomas a receber o Selo de Qualidade da ABF - Associação Brasileira de Franchising (e o recebe todos os anos desde que o Selo foi instituído).

O negócio do Yázigi Internexus é a educação internacional, onde atua da seguinte forma:

- a) prestação de serviços de ensino de inglês e espanhol por intermédio da rede de franquias Yázigi Internexus no Brasil;
- b) operações *inbound* (intercâmbio receptivo): prestação de serviços de ensino de inglês, na rede de escolas conveniadas no exterior;
- c) desenvolvimento e comercialização de produtos e programas pedagógicos e serviços afins.

A rede Yázigi é formada por franqueados de diversos tamanhos e perfis. Os franqueados mais antigos possuem mais de 45 anos na rede. Existe uma liderança de mercado, segundo critérios de números de alunos e pontos de venda, no Rio Grande do Sul e na região nordeste. Porém, as estruturas de negócio são muito diferentes: enquanto no sul existem muitos pontos com uma média de 300 alunos /unidade, na região nordeste existe menos pontos, porém com uma média de 800 alunos /unidade.

Na figura seguinte encontram-se quais são os objetivos da empresa, quais são os atuais fatores críticos de sucesso e quais os principais indicadores de desempenho atualmente utilizados na rede.

OBJETIVOS	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	INFORMAÇÃO CRÍTICA
Manutenção do aluno	Satisfação do aluno (aprendizado)	Índice de manutenção.
Aumentar o faturamento por aluno	Preço competitivo	Índice de re-matrícula
Captar novos alunos	Oferta de produtos complementares	Média de alunos por turma.
Aumentar o nº de alunos por turma	Força de vendas	Índice de conversão.
Melhorar o nível de ocupação nos horários	Divulgação eficiente	Fluxo pessoal e por telefone.
Parcerias com escolas e universidades	Gestão da grade de horário	Monitoramento da concorrência
Atratividade do negócio para o franqueado	Gestão financeira e de custos	Rentabilidade

Figura 2: Análise da organização Yázigi.

Fonte: Yázigi (2003).

O Yázigi sempre teve uma forte atuação do franqueador junto aos seus franqueados. Desde questões como inovações na rede, desenvolvimento de produtos, até o desenho das principais estratégias da rede. Porém, nos últimos 5 anos, sendo a organização pressionada, por um lado por uma forte concorrência e, por outro, por taxas de *royalties* cada vez mais altas, esta relação entre franqueado e franqueador tornou-se cada vez mais frágil, correndo o risco hoje de fortes rupturas.

1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

Neste estudo de caso, a questão de pesquisa é: quais são os principais conflitos entre a rede de franqueados Yázigi e o franqueador, e quais os encaminhamentos que a rede de franqueados e franqueador entende como possíveis para estes conflitos?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Identificar os encaminhamentos atuais que a rede Yázigi, enquanto franqueador, e a sua rede de franqueados, percebem e entendem como possíveis para os conflitos que ficaram latentes em 2003.

1.4.2 Objetivos específicos

Este trabalho tem como objetivos específicos:

- a) identificar e entender quais são os conflitos atuais na rede Yázigi, entre o franqueador e a sua rede de franqueados, bem como as suas principais causas;
- b) identificar quais os encaminhamentos de curto prazo (90 dias) e de médio prazo (180 dias) que franqueados e franqueador entendem como viáveis;
- c) identificar se estes encaminhamentos incluem uma revisão dos atuais espaços decisórios da franquia;
- d) apontar caminhos para a gestão destes conflitos, a fim de mapear as possíveis vantagens de permanecer na rede Yázigi.

1.5 JUSTIFICATIVA

Em junho de 2003, um grupo de 24 franqueados da rede Yázigi, que juntos representam 50% do total do número de alunos da rede, formou um grupo de trabalho, liderado por um comitê de 4 franqueados representativos.

Este grupo constituiu-se a partir de uma série de insatisfações com a gestão do franqueador.

O objetivo do grupo foi a elaboração e o encaminhamento de uma proposta de uma nova relação comercial e contratual com o franqueador.

O nível de tensão foi bastante intenso, inclusive com rupturas, o que significou a saída de algumas unidades, através do fechamento de escolas, ou troca por outra marca, própria ou da concorrência. Em paralelo, houve uma mudança na gestão do franqueador, com a troca da diretoria.

O presente trabalho se apresenta como justificado, pois, como uma das unidades franqueadas Yáziqi, e também integrante deste grupo de trabalho, tornou-se fundamental poder conhecer os conflitos existentes, em maior profundidade, quais as suas origens, bem como poder encaminhar propostas para a sua administração.

Para outras redes de franquia, este estudo pode contribuir em muito, a fim de antecipar futuros conflitos com base nos aspectos aqui propostos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONCEITOS BÁSICOS DA OPERAÇÃO DO SISTEMA

Existem três papéis-chave na operação de uma franquia. Santos (1999, p. 4), traz uma definição destes papéis. O papel do franqueador, representado pelo proprietário da marca e da tecnologia de produção e comercialização de um produto. Na seqüência, o papel do franqueado, representado pelo investidor que utiliza a marca e a tecnologia do franqueador para produzir e/ou comercializar os produtos deste último.

Por último, há o Contrato Formal entre as partes. Através deste contrato, o franqueador se compromete a transferir ao franqueado um modelo de engenharia (padronização de projetos de arquitetura, decoração, programação visual e maquinário – e engenharia de produção, se for o caso); gerenciamento (recrutamento, treinamento e formação administrativa e capacitação do franqueado para operar o negócio); e marketing (métodos de comercialização, pesquisa de mercado, propaganda, técnicas de vendas e promoções, desenvolvimento e lançamento de novos produtos). E o franqueado compromete-se a remunerar o franqueador em troca de tal concessão.

2.2 DEFINIÇÃO

Para Justis (*apud* BERNARD, 1993, p. 19):

Podemos definir o *franchising* (ou franquia comercial e de distribuição, segundo o termo jurídico empregado no Brasil, porém pouco popular) como uma oportunidade de negócios no qual o proprietário, seja ele produtor ou distribuidor, de um serviço ou de um produto, que possua uma marca registrada, concede direitos exclusivos a um indivíduo ou, em alguns casos, a uma pessoa jurídica, para distribuir/vender, numa área determinada, um serviço ou produto específico, exigindo em troca um pagamento, além de uma conformidade aos padrões por ele propostos.

A International Franchise Association (IFA) define franquia como sendo uma,

Relação contratual entre o franqueador e o franqueado, na qual o franqueador oferece ou se obriga a manter um contínuo interesse no negócio do franqueado, em campos como o *know-how* e a formação da empresa.

Segundo Stern et al. (2002 p. 424):

Fazer uma franquia costuma significar o licenciamento de um formato completo de negócios. A União Européia (UE) fornece uma boa definição: franquia é um pacote de direitos de propriedade industrial ou intelectual. O pacote relaciona-se a marcas comerciais, marcas registradas, logotipos, modelos de utilidade, projetos, direitos autorais, *know-how* e patentes. Ele será explorado para a revenda de bens ou a prestação de serviços para os usuários finais. A UE salienta que esta definição utiliza três características para distinguir a franquia: uso de um nome ou sinal comum, com uma apresentação uniforme local; comunicação de *know-how* de franqueador para franqueado e, por último, fornecimento continuado de assistência comercial ou técnica por parte do franqueador para com o franqueado.

No Brasil, a definição de franquia empresarial pode ser observada a partir da Lei nº 8.955 (1994), que regula a existência de franquias. Tem-se:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que fique caracterizado vínculo empregatício.

Dahab (1996) aborda a definição do sistema de *franchising* como um novo modelo de gestão, o qual considera três pontos hoje fundamentais como resposta aos novos desafios:

- a) definição de padrões de qualidade;
- b) iniciativas de cooperação intra e inter-setorial;

d) dinamismo tecnológico, principalmente na gestão de recursos humanos.

Para Dahab (1996, p. 19),

O *franchising* é também entendido como modelo de organização da produção, que se fundamenta em dois pilares básicos: uma marca consolidada, em cujo eixo se organiza todo o sistema, e uma vigorosa capacidade de gerar e difundir inovações.

Apesar de estas definições terem algumas palavras-chave como "padrão" e "relação contratual", acredita-se que a essência do *franchising* está intimamente ligada ao conceito de parceria, formada por uma relação de ganhos constantes para ambas as partes e reconfirmações quase que diárias desta relação comercial, ao longo do tempo.

Segundo Dahab (1996, p. 27),

Conforme definição da Federação Francesa de Franchising, o *franchising* é um método de colaboração entre uma empresa (o franqueador) e várias/muitas empresas (os franqueados) para explorar uma inovação concebida pelo primeiro. Desta forma, ele substancia a colaboração entre os parceiros, através de um mecanismo contratual em que direitos e deveres são definidos. Dada a necessidade de relações recorrentes e a própria limitação do contrato de prever, gerir e monitorar a dinâmica da inovação e difusão do conhecimento intra-rede, as relações interpessoais assumem uma proeminência equivalente, ou até superior, à da formalização contratual.

Para Pamplona (1999, p. 9),

A técnica do *franchising* é comparável a um "casamento feito por interesse", em que é imprescindível a fidelidade por parte dos cônjuges. Quando não há fidelidade, as perdas são bilaterais. Quando há um bom relacionamento entre os cônjuges (franqueador e franqueado), a demonstração dos resultados confirmará que o sucesso de um refletirá em benefício do outro.

Talvez tão importante quanto, ou mesmo mais importante, do que conhecer a viabilidade do negócio, o prazo de retorno do investimento, o contrato da franquia e outras questões técnicas, é conhecer como se dão os canais de comunicação, os fóruns de tomada de decisão, a estrutura de interface entre franqueados e franqueador. Estes serão os espaços para negociação dos conflitos que certamente virão desta relação de parceria.

Ainda segundo a Pamplona (1999), o sucesso dos dois, franqueado e franqueador, que é resultado de uma relação fraterna entre as duas partes, consiste em uma transferência de recursos de uma empresa bem sucedida para outra incipiente. Este intercâmbio representa a base de sustentação para a viabilização e o amadurecimento da empresa franqueada.

Conseqüentemente, esta consolidação se refletirá no desempenho do próprio franqueador, que terá não só o franqueado como uma rede de franquias bem estabelecidas.

A figura abaixo representa o que Pamplona (1999) considera a base de sucesso de uma rede de franquias.

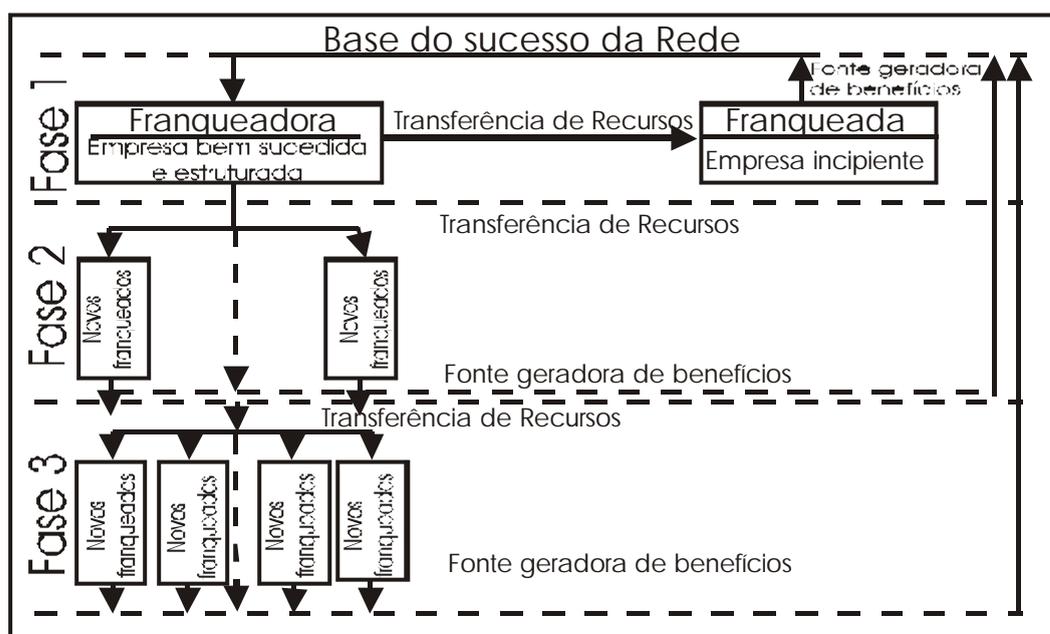


Figura 3: A base de sucesso de uma rede de franquias.

Fonte: Pamplona (1999, p. 10)

Para Stern et al. (2002, p. 411), segundo a óptica dos canais de marketing,

A franquia é uma estrutura de canal de marketing que tem como objetivo convencer os usuários finais de que estão comprando de um produtor verticalmente integrado, quando, na realidade, eles podem estar comprando de uma empresa de propriedade separada. Desta forma, os sistemas de franquia disfarçam-se como subsidiárias de uma empresa.

Na verdade, em um sistema de franquia, as empresas constituem-se em categorias dentro da estrutura clássica do canal de marketing de duas empresas, uma fornecendo e a outra desempenhando os fluxos do canal de marketing a jusante. Os franqueadores são fabricantes de um produto ou criadores de um serviço a montante. Eles fazem contratos com os franqueados – empresas separadas que são fornecedores a jusante dos fluxos de canal de marketing.

2.3 HISTÓRICO

Existem diferentes versões sobre o início do formato do *franchising*. Para Dahab (1996, p. 13),

A origem da palavra surgiu na França. 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 aquela onde pessoas e bens tinham livre circulação, e eram isentas de pagamento de taxas de impostos ao poder central e/ou à igreja. Então, o verbo *franchiser* queria dizer conceder um privilégio ou autorização, que abolia o estado de servidão, e, desta forma, havia senhores que ofereciam *letters of franchise* (cartas de franquia) às pessoas.

Dahab (1996, p. 13), complementa,

Por outro lado, prevaleceram, nas relações de poder desta época, formas de associação entre o Estado, o Clero e a burguesia comercial emergente, que regulamentavam a outorga de direitos e privilégios, o que, de certa maneira, pode ser considerado como um sistema muito rudimentar do *franchising* que se processou mais tarde. Um exemplo deste sistema foi o direito de exploração das rotas comerciais marítimas, como é o caso da Companhia das Índias Ocidentais.

Mas aquela prática desapareceu ainda na Idade Média, vindo ressurgir nos Estados Unidos antes da Guerra Civil Americana. As principais datas da história do *franchising* são:

1850 – a Singer, Sewing Machine Company (Stanford, Connecticut) – decide outorgar uma série de franquias a comerciantes independentes. O objetivo era ampliar a sua participação no mercado, utilizando poucos investimentos. A empresa concedia o uso do nome Singer e os comerciantes autorizados usavam seu próprio capital para a operação do negócio;

1898 – a General Motors passa a adotar este modelo para sua rede de distribuição de automóveis;

1899 – a Coca-Cola adota o modelo com seus engarrafadores;

1921 – a Hertz Rent a Car, fundada em 1918, adota este modelo de expansão. Até hoje, a Hertz é uma das maiores redes de franquias no segmento de locação de automóveis;

1925 – A & W Root Beer – surge a primeira rede de franquias de lanches e refeições;

1935 – Howard Johnson – passa a autorizar o uso da sua marca para restaurantes e sorveterias e, mais tarde, também para hotéis;

1948 – os donos da rede McDonalds adotam o sistema de *franchising*, batizando-o com o nome de *speed system*.

Na década de 1950, segundo Suzuki (1994), com o surgimento do McDonalds, o sistema atingiu maturidade, pois além da marca, foi aprimorado um sistema de gestão de franquias, tornando o negócio mais seguro e lucrativo. Foi o início do *business format no franchising*.

Ainda na década de 1930, as companhias de petróleo também adotaram o sistema. Porém, o boom do sistema de *franchising* aconteceu após a Segunda Guerra Mundial. Após 1950, muitos ex-combatentes retornaram aos Estados Unidos, com grandes ambições pessoais, porém sem dinheiro. Na época, o Departamento de Comércio Americano, através do Small Business Administration, um órgão que tinha como foco ajudar a implantação de pequenos negócios, disponibilizou financiamentos, com facilidades para este público.

Segundo Dahab (1996, p. 15),

Já naquela época havia a idéia de que a aquisição de uma franquia representava, na maioria dos casos, a alternativa financeira, e até socialmente menos onerosa, para aqueles que desejavam se estabelecer por conta própria, mas não dispunham dos conhecimentos, da experiência ou da estrutura necessárias.

O cronograma do *franchising* nos EUA: a figura abaixo apresenta as principais etapas do desenvolvimento do *franchising* nos EUA.

Ano	Empresa	Tipo de Negócio
1850	Singer Sewing Machine Company	Comércio de máquinas
1898	General Motors	Distribuição de veículos
1899	Coca-Cola	Distribuição de refrigerantes
1917	Piggly Wiggly	Locação de veículos
1925	A & W Root Beer	Restaurantes
Anos 30	Companhias de petróleo	Postos de gasolina
1935	Roto-Rooter	Serviços gerais
1935	Howard Johnson	Restaurantes
1944	Diary Queen	<i>Fast-food</i>
1945	Baskin Robbins	Sorveteria
1954	McDonald's	<i>Fast-food</i>

Figura 4: Cronograma das franquias que marcaram a história do *franchising* nos Estados Unidos.

Fonte: Pamplona (1999, p. 5)

No Brasil, o início da história do *franchising* deu-se a partir das seguintes datas:

1910 – a loja de calçados Casa Stella concede o uso da marca para algumas lojas do interior do estado;

1952 – o Bob's, rede americana de *fast-food*, chega ao Brasil, com sua primeira loja no Rio de Janeiro;

Década de 1960 – a escola de línguas Yázigi, defrontando-se com problemas de administração das suas filiais, resolve optar pelo sistema de franquias, como opção para resolver os seus problemas;

1979 – o McDonalds inaugura sua primeira loja no Brasil, também no Rio de Janeiro;

1983- o grupo Pão de Açúcar inaugura sua primeira loja de *fast-food*, a Well's Burger;

1987 – fundação da Associação Brasileira de Franchising (ABF), entidade sem fins lucrativos, que congrega franqueados, franqueadores e profissionais da área. Segundo Santos (1999), o objetivo da ABF é divulgar e promover o desenvolvimento do sistema, bem como defendê-lo junto às autoridades constituídas e zelar pela ética na sua implantação.

Segundo o censo de 2000 da ABF, considerando o mercado total, incluindo o Franchising de Negócios Formatados e o Franchising de Produtos e Marcas, o

faturamento do setor era de US\$ 75 bilhões, com mais de 82 mil unidades espalhadas por todas as regiões do Brasil.

As Figuras 5 e 6, a seguir, apresentam os principais dados do setor, no período de 1995 a 1999.

	Faturamento (US\$ 1.000)				Número de Unidades				Número de Empregos			
	1995	1999	%	95/99	1995	1999	%	95/99	1995	1999	%	95/99
Mercado Total	63.229.758	75.214.318	100	(+) 19%	55.774	82.059	100	(+) 47%	868.380	994.698	100	(+) 15%
Negócios Formatados	9.968.241	12.083.429	16	(+) 21%	23.765	46.534	57	(+) 96%	179.167	226.334	23	(+) 26%
Produtos e Marcas	53.261.517	63.130.889	84	(+) 19%	32.009	35.525	43	(+) 11%	689.213	768.364	67	(+) 11%

Figura 5: O *franchising* na economia

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (2000).

	1995	1999	Crescimento
Total de Unidades	23.765	46.534	(+) 96%
Unidades Franqueadas	20.071	36.479	(+) 82%
Faturamento Global da Rede (US\$ 1.000)	9.968.241	12.083.429	(+) 21%

Figura 6: O *franchising* de negócios formatados – 1995/1999.

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (2000).

2.4 MODELOS DE FRANQUIA

Dahab (1996) classifica o sistema de *franchising* em três dimensões: quanto à forma de gestão empresarial, quanto ao âmbito do contrato e quanto à natureza do franqueamento.

2.4.1 Quanto à forma de gestão empresarial

O sistema de *franchising* apresenta dois grandes formatos de gestão:

Primeiramente, a Franquia de Marca e Produto (*Product and Trade Name Franchising*), que se caracteriza pela concessão simples do uso da marca e o

fornecimento de produtos e/ou serviços. Não implica nenhum tipo de serviço agregado ao franqueado. Neste tipo de franquia, segundo Stern et al. (2002, p. 422);

O fabricante procura manter uma certa imagem de controle sobre como a marca é apresentada, com o objetivo de aumentar diretamente os lucros do produto. Os produtores ganham dinheiro com as margens que obtêm vendendo a seus representantes, não com taxas e com pagamento de *royalties*.

Para Pamplona (1999, p. 11), a franquia de marca e produto “possui a característica de representar um canal alternativo de escoamento da produção da franqueadora. A franqueadora pode abastecer outras estruturas empresariais que não façam parte da sua rede de franquias. Em alguns, podendo até criar concorrência”.

Atualmente, este conceito de *franchising* tem ficado caracterizado por fabricantes de veículos automotores, combustíveis e/ou derivados de petróleo e bebidas. Nos Estados Unidos, esta denominação de franquia de produto ou marca, se aplica a representantes, distribuidores, revendedores e agentes autorizados – respeitando alguns critérios mínimos estabelecidos pelo produtor em relação ao grau de participação do ponto de revenda nos fluxos de marketing.

Em segundo lugar, há o modelo de *Franchising* de Negócio, que é o modelo mais evoluído do sistema. Pressupõe um forte vínculo de troca entre os dois principais elementos do sistema. Além da marca e/ou produto, um pacote de serviços formatados é disponibilizado ao franqueado, pelo franqueador. Para Dahab (1996), alguns fatores devem estar presentes para a sustentação deste pacote de serviços:

- a) uma marca consolidada;
- b) existência de know-how por parte do franqueador, inclusive flexibilidade para adaptações às especificidades locais;
- c) métodos de colaboração e existência de relações contratuais entre franqueado e franqueador;
- d) sistemas formatados de difusão do conhecimento intra-rede: identidade corporativa através da articulação dos vários níveis estratégicos intra-rede, liderada pelo franqueador em elaboração com os franqueados. Ex: McDonald's.

Segundo Pamplona (1999), para o Departamento de Comércio Americano, a caracterização plena do *Business Format Franchising* se faz pela utilização das

seguintes diretrizes, a serem conduzidas pela franqueadora aos franqueados, quais sejam:

- a) identidade corporativa (uso da marca, logotipo, design de pontos de venda);
- b) assistência pré-operacional: compra de equipamentos, instalações, contratações, aspectos legais, aspectos econômico-financeiros e aspectos mercadológicos;
- c) auxílio na escolha do ponto comercial;
- d) propaganda e promoção conjunta;
- e) apoio logístico;
- f) assessoria permanente em operações financeiras, aspectos legais, marketing, RH, administração e operação em geral;
- g) treinamento do franqueado e/ou seus empregados;
- h) sistema de compras cooperadas;
- i) proteção territorial do empreendimento franqueado;
- j) utilização de uma unidade piloto.

2.4.2 Quanto ao âmbito do contrato

Esta definição pressupõe as formas de hierarquização na relação franqueado-franqueador e a dimensão geográfica. As formas tradicionais de contrato são:

Franquia-mestra (*master franchising*) - o franqueador concede ao(s) sub-franqueador(es) ou franqueado(s) o direito de explorar determinada região em seu nome, dando-lhe a franquia para que atue como franqueador;

Desenvolvimento de área de franquia (*area development franchise*) – o franqueador concede a terceiros o uso da marca, em determinada área. Porém, este sub-franqueador não tem direito de possuir unidades próprias. Somente pode sub-franquear a terceiros. Para Dahab (1996) este tipo de contrato procura contornar problemas de poder que possam advir da amplitude do contrato anterior.

Franquia de canto (*corner franchise*) – o franqueado possui um espaço para vendas que não é exclusivo para produtos e serviços da franquia. Ex: balcões de vendas de produtos em grandes lojas.

O Guia Oficial de Franquias, de 2003, da ABF, apresentou novas modalidades de franquia, tais como:

Co-branding é a associação de duas ou mais marcas complementares no mesmo espaço comercial, que talvez seja a grande aposta no mercado americano, e que começa ser aplicada no Brasil. Dentro do *franchising*, se aplica muito bem no setor de alimentação: os restaurantes começam a descobrir o multi-branding como meio de incrementar as respectivas vendas, sem um aumento significativo de custo, especialmente quando diferentes marcas oferecem alimentos complementares. Portanto, não é mera casualidade a instalação de um café dentro de um restaurante. Por isto, a *Pepsico*, proprietária das marcas "*Kentucky Fried Chicken*", "*Pizza Hut*" e "*Taco Bell*", promove, com freqüência, a exploração de todas elas sob a fórmula de partilha de espaço;

Negócios em casa: quando não se exige do franqueado a aquisição de um local específico para a gestão do negócio, que pode ser desenvolvido em sua própria residência. isto acontece com as franquias de limpeza, como *Jani King* e *Limpidus*, e outras de educação, como a *Kumon*;

Food court – modalidade em que diversas franquias de alimentação partilham espaços comuns, sobretudo em Centros Comerciais. São praças de alimentação especialmente criadas para abrigar franquias de alimentação.

2.4.3 Quanto à natureza do franqueamento

Quatro categorias podem ser identificadas.

Franquia de produtos – criada pelo franqueador que elabora e executa um produto direcionado ao grande público;

Franquia de serviços – o franqueado desenvolve uma metodologia padrão, que permita a reprodução da prestação do serviço. Ex: *Yázigi*;

Franquia de distribuição - refere-se à elaboração de uma coleção de produtos ou serviços cujos canais de distribuição são exclusivos da marca do franqueador. Sua característica básica é a de o franqueador não ser o fabricante do produto do franqueado. Ex.: distribuidoras de combustíveis;

Franquia industrial – refere-se à fabricação de produtos onde tanto os franqueados como os franqueadores são empresas industriais. O franqueador transfere a tecnologia, a comercialização e a distribuição dos produtos aos franqueados. Ex: Coca-Cola.

2.5 POR QUE SER UM FRANQUEADOR?

A escolha de adotar o sistema de *franchising* pode advir de duas possibilidades: a primeira, quando a organização, a partir de um negócio existente e consolidado, planeja a sua expansão, com capital de terceiros. Uma marca forte e o domínio da operação são os fatores determinantes para tal decisão. E a segunda é começar um negócio já pensando em conceder franquias. Porém, para ambos os casos, ter uma marca forte é o ponto principal. Segundo Souza e Nemer (*apud* PLÁ, 2001, p. 31), “a marca própria é vista como uma vantagem mercadológica, pois propicia exclusividade num mercado altamente competitivo, onde muitas marcas se repetem em muitas lojas”.

Para Plá (2001), existem premissas-chave para que um negócio possa ser franqueado:

O franqueador deve ter um profundo conhecimento da sua operação. Somente experiências testadas exaustivamente poderiam ser franqueadas;

Deve ter um capital disponível para poder cobrir os custos de implantação de pelo menos as dez primeiras franquias, pois esta implantação poderá exigir um esforço maior do que a taxa advinda da cobrança dos *royalties* iniciais;

Ter também um *Knowhow* fácil de ser reproduzido pelos seus parceiros franqueados, mas que, ao mesmo tempo, seja difícil de ser copiado pela concorrência;

Deve ter também a margem da operação capaz de remunerar o capital investido pelo franqueado, ou seja, do ponto de vista de negócio e remuneração do investimento, a operação da franquia deve ser suficientemente atrativa para remunerar este capital;

A última e mais subjetiva premissa é a capacidade de delegar poderes. Para Plá (2001), apenas o empresário que consegue dividir e conceder responsabilidades e poderes sobre o seu negócio pode tornar-se um franqueador de sucesso. O sistema de *franchising* é como um casamento equilibrado, onde ambas as partes participam cumprindo um papel.

Para Stern et al. (2002, p. 426), ao falar sobre a estratégia de expansão através do *franchising*, para empresários que possuam uma empresa com conceito e marca, afirma

A coisa mais lógica a fazer é montar uma rede de pontos de revenda que você possui e opera. Com isto, você tem o controle. Por que, em vez disso, você alugaria sua marca e formato para uma pessoa com fortes tendências a querer ser independente, um desejo de ser um empresário? Por que você revelaria seus segredos comerciais para este empresário e depois lhe confiaria o negócio? Por que se sobrecarregaria com um contrato e assumiria responsabilidades de treinar, fornecer consultoria e policiamento para um grupo de empresários?

O próprio autor responde estas perguntas, através de três premissas:

A) a possibilidade de querer crescer rapidamente. Para tanto, é necessário um alto nível de capital financeiro. Em paralelo, um futuro franqueado é um investidor disposto a administrar um ponto de revenda, no qual ele pode influenciar a razão do risco e retorno da operação. Depois de pagar o franqueador e fornecedores, ele tem todo o lucro. O franqueado conduz sua unidade de modo e ter altos lucros a riscos baixos. Assim, os franqueados endossam a própria operação da franquia;

b) minimiza a falta de "bons gerentes" que teriam que ser recrutados no caso de uma expansão com rede própria. Mais do que isto, futuros franqueados, como donos do seu negócio, podem vir a atuar na rede e para a rede de franquias, como se fosse seu próprio negócio. Segundo Stern et al. (2002, p. 418), "o franqueado ficará mais motivado para fazer esforço do que um gerente contratado. A franquia é um meio não só de encontrar gerentes capazes e motivados, mas também de mantê-los";

c) possibilidade de usar a energia e as capacidades de empresários empreendedores. E com dedicação 100% exclusiva ao negócio. Segundo Stern e Gorman (1969) a franquia é uma maneira de cortar custos de monitoramento, fazendo as pessoas se transformarem em requerentes residuais. isto é fundamental em empresas prestadoras de serviço, nas quais a produção e a distribuição acontecem simultaneamente, impossibilitando a inspeção de bens antes que o cliente os veja.

Possibilidade de utilizar o franqueado como um consultor. Duas atividades, na figura do consultor, são essenciais – resolve problemas de implementação e gera novas idéias. Para Stern et al. (2002), o franqueador não tem know-how para adaptar-se localmente e não tem disposição de mudar sua visão ao longo do tempo.

Os franqueados usufruem também das oportunidades de inovação que o sistema de *franchising* proporciona. Dahab (1996, p. 28) afirma,

Na medida em que o *franchising* exige investimentos inovacionais em proporções diferenciadas entre franqueadores e franqueados, abre-se a possibilidade de aproveitamento de economias de escala significativas para o franqueador.

Para Dahab (1996, p. 28), um ponto ainda merece destaque no que se refere aos ganhos da capacidade de inovação do sistema de franquia:

Deve-se lançar mão de um determinante do surgimento dos ativos específicos: o aprendizado. Aprendizado pela interação, que tende a gerar inovações incrementais cujo efeito é a elevação do desempenho do *franchising*... Ao criar um contexto organizacional favorável ao aprendizado, o *franchising* pode impulsionar os processos inovativos, via reforço de sinergias entre as partes.

2.6 POR QUE SER UM FRANQUEADO?

Para Dahab (1996), no caso do sistema de *franchising*, embora a geração e a difusão do conhecimento sejam fundamentais para a sobrevivência competitiva de uma franquia, a formatação do negócio pelo franqueador reduz sensivelmente o risco para o conjunto de franqueados, o que faz com que suas estratégias tecnológicas sejam classificadas como dependentes, e, no limite, imitativas. Afinal, a redução do

risco do negócio e a diminuição dos dispêndios para a inovação são os fatores mais importantes para um franqueado integrar-se à franquia.

Para Bernard (1993), as grandes dúvidas em tornar-se ou não um franqueado estão muito mais ligadas à escolha de papéis dentro do sistema e a como um futuro franqueado se vê dentro desta nova arquitetura. Segundo Bernard (2000), o principal, do ponto de vista da estratégia do negócio, consiste em saber se adquirir uma franquia é a opção que melhor vai ao encontro às necessidades pessoais, formação profissional, possibilidades financeiras e perfil comportamental. Será que um futuro candidato conseguiria administrar um negócio sem deter 100% do controle sobre ele, partilhando esta tarefa com o franqueador, mesmo se tiver colocado todo o dinheiro para montar o negócio? “Tenho formação e experiência profissional adequada, e coragem para abrir mão de meu emprego fixo, entrando em uma remuneração variável conforme a minha produtividade? Tenho maturidade e automotivação para me dedicar a um negócio no qual posso expressar minha identidade, ainda que restrito a algumas regras definidas por outras pessoas, mais experientes na arte de tocar um negócio no Brasil?”.

Estas são perguntas-chave para um futuro franqueado.

Stern et al. (2002, p. 414), ao ajudar futuros franqueados de *fast-food* a refletir se esta é uma boa opção ou não, afirmam,

Os índices de fracasso são altos para novas empresas. Criar uma clientela exige tempo e recursos. E há literalmente milhares de decisões, pequenas e grandes, a serem tomadas: onde o restaurante deve se localizar? Deve ter um tema? De que tamanho deve ser? Que tipo de comida deve servir, e como prepará-la de maneira econômica? Qualquer empresário pode ficar assoberbado pelas muitas decisões legais, financeiras, de marketing, gerenciais e operacionais a serem tomadas. Montar uma empresa leva meses, às vezes anos. Se você permanecer interessado em ter seu próprio negócio, não é de admirar que seja atraído por uma franquia.

Para Stern et al. (2002), existem três pontos que definem a escolha por um franqueador como um parceiro de negócio:

- os franqueadores são incorporadores. Prestam todos os serviços ao mesmo tempo e os incorporam, obtendo ganhos de economia de escala (tamanho) e de escopo (sinergia);
- os franqueadores são especializados, concentrando-se em uma linha de produtos e ganhando benefícios a partir desta especialização;

- os franqueadores reúnem todas as suas ações em torno de um objetivo único – o fortalecimento da marca.

2.7 VANTAGENS E DESAFIOS DO SISTEMA

O que leva franqueados e franqueadores a escolherem esta forma de negócio?

Segundo Robert Justis e Richard Judd (*apud* SUZUKI, 1994, p. 39):

O *franchising* é uma oportunidade tentadora para franqueados e franqueadores. Ambos têm a oportunidade de utilizar seus limitados recursos, de dirigi-los de maneira bem sucedida em um relacionamento de negócios conjunto a fim de obter uma rentabilidade justa e equilibrada que recompense seus esforços individuais... Como um método de distribuição de bens e serviços, o *franchising* dá a oportunidade para o crescimento e o sucesso de ambas as partes. Entretanto, antes de se comprometer em uma relação de *franchising* é importante avaliar a situação e os fatores críticos do negócio em consideração.

Para Stern et al. (2002, p. 412),

A franquia é um canal de marketing inerentemente contraditório. Por que qualquer empresário a justante aceita uma franquia – e de fato busca e paga por ela? Quanto a isto, por que qualquer produtor ingressaria no mercado por meio de empresas independentes quando sua verdadeira intenção é controlar o canal de maneira tão rígida que o cliente final não perceba a diferença? Por que não dar aos clientes o que eles pensam que estão obtendo: pontos de revenda de propriedade da empresa e por ela gerenciados?... Obviamente, a franquia tem vantagens que não ficam evidentes à primeira vista.

Neste quadro, é possível visualizar as vantagens e desafios (leia-se, em alguns momentos, como desvantagens) do sistema de *franchising* segundo a óptica de dois autores, Bernard (2000) e Cohen e da Silva (1998), do ponto de vista do franqueador e do franqueado.

Para o franqueador:

	Vantagens do sistema	Desafios do sistema
Bernard (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez de expansão • Imagem corporativa • Desenvolvimento de uma rede • Rentabilidade com redução de custos • Maior cobertura geográfica • Melhor publicidade • Maior vantagem competitiva • Descentralização • Economias de escala • Padronização 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda parcial do controle • Maior custo de supervisão • Maiores custos de formatação • Perda de sigilo • Risco de desistência • Autonomia parcial • Planejamento para expansão abertos a terceiros • Risco de seleção inadequada
Cohen e da Silva (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da rede e marca com capital de terceiros • Economia de escala para a sua produção • Manutenção do controle da rede • Maior faturamento sem necessidade de grandes investimentos • Receitas mensais provenientes de <i>royalties</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressão da rede por menores custos e atitudes de parceria • Falta de preparo dos franqueados • Falta de seriedade dos franqueados

Figura 7: Fontes naturais de conflito.

Fonte: Bernard (2000); Cohen, Silva(1998).

2.8 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO NO *FRANCHISING*

2.8.1 O Pagamento da taxa inicial

Existem duas formas de remuneração no *franchising*: uma taxa inicial e o pagamento de royalties. Para Bernard (1993, p. 20), a taxa inicial é composta por dois elementos distintos:

- ..A cessão do direito de uso da marca e do direito à exclusividade territorial, cujo valor estimado deveria ser proporcional à reputação da insígnia e, por conseguinte, poderia variar de acordo com o número de estabelecimentos próprios e franqueados que com ela se identificarem;
- ..A participação dos franqueados nos custos de transferência de know-how (no caso de este efetivamente vir a existir).

Nestes custos de transferência, poderia estar incluso:

- ...Custo de formação e treinamento operacional e administrativo. Normas e procedimentos que constam dos manuais, que são instrumentos preliminares de transmissão do know-how;
- ...Estudos de instalação, incluindo a análise ou seleção do ponto comercial e projeto arquitetônico;
- ...Suporte e consultoria para a abertura do estabelecimento;
- ...Suporte e consultoria para os três primeiros meses, considerados algumas vezes, o período mais crítico.

Para Bernard (1993), a questão específica consiste em determinar se a taxa inicial proposta é proporcional a estes quatro parâmetros. Um exemplo prático consistiria em verificar, sobretudo para redes pequenas, se a notoriedade da marca não estaria sendo superestimada. Segundo Séroud (1992, p. 38), o percentual da taxa inicial estimado em função da notoriedade da marca, não deveria ser superior a 10% do investimento inicial total a ser efetuado pelo futuro franqueado.

Para Stern et al. (2002), o franqueado também faz um investimento inicial, com o qual tenta adquirir estoque, obter e adaptar as instalações, comprar ferramentas e equipamento e fazer propaganda da abertura do ponto de revenda. Se a loja fechasse rapidamente, boa parte do investimento se perderia. A taxa à vista e a parte que não pode ser recuperada do investimento inicial estão em risco para o franqueado. Constituem garantias. Se o franqueado não cumpre suas promessas e o negócio não dá certo, ele perde suas garantias.

Para o franqueador, esta garantia permite parte do reembolso da amortização do seu investimento inicial para a formatação da franquia. Segundo Bernard (1993), o cálculo do lucro obtido especificamente na cobrança da taxa inicial deveria associar esta receita ao que foi investido previamente na estruturação das franquias e considerar este montante como um investimento inicial, a ser amortizado a cada abertura de novas franquias.

Acredita-se que futuros candidatos a franqueados confundam a taxa inicial a ser paga ao franqueador, com os investimentos iniciais que a montagem, abertura e divulgação do ponto vão exigir. A maioria dos valores constantes dos Guias de

Franquias são valores exclusivos das taxas iniciais. A fim de evitar futuros conflitos, é fundamental, segundo Bernard (2000), que as seguintes considerações sejam cheçadas antes do fechamento da parceria:

- ..Todos os investimentos previstos como necessários devem ser conhecidos dos franqueados, a fim de evitar surpresas que sejam passíveis de alterar significativamente sua posição financeira;
- ..Os dados relativos aos fornecedores, como seus nomes, prazos e descontos, devem ser indicados aos franqueados;
- ..O manual de operações, as normas e procedimentos da empresa, bem como um plano com os tipos de projeto aceitáveis devem ser entregues logo após a assinatura do contrato;
- ..Os franqueados devem estar atentos à possível não-atualização dos preços incluídos no montante do investimento proposto. Neste caso, o montante de investimentos necessários deverá ser recalculado;
- ..Os franqueados deverão ser informados acerca do tipo de auxílio financeiro que poderá ser concedido pelo franqueador, se direto ou via banco.

2.8.2 O pagamento de *royalties*

Em um segundo momento, o franqueador também deve apresentar as suas garantias. Para Stern et al. (2002), uma excelente garantia é um *royalty* sobre as vendas (uma taxa variável). Se o franqueador não ajuda o franqueado, as vendas sofrem e ele compartilha o sofrimento angariando menos *royalties*. Conseqüentemente, o pagamento de *royalty* motiva o franqueador a dar atenção ao franqueado.

Na prática, percebe-se que, para as franquias de serviço, quando este *royalty* é cobrando sobre a venda de um produto e a receita do franqueado advém da prestação de um serviço, este é um conflito sempre latente. As medidas de análise de desempenho, neste caso, não estão alinhadas. Assim, muitas vezes, o sucesso de um

dos parceiros, por exemplo, com um giro rápido dos seus estoques não significa, necessariamente, que a outra ponta está ganhando, na mesma proporção.

Na seqüência, Stern et al. (2002) questionam porque os pagamentos são sobre as vendas e não sobre os lucros. Ele afirma que a verdadeira função do franqueador é ajudar o franqueado a ganhar dinheiro. A resposta é que, na maioria dos casos, as vendas podem ser rapidamente observadas e verificadas. Em contraste, o lucro é fácil de manipular e difícil de verificar.

Acredita-se que os pagamentos sistemáticos de *royalties* pressupõem:

- a) prestação de serviço contínua pelo franqueador;
- b) programa contínuo de pesquisa e desenvolvimento;
- c) capacidade de gerar, em fluxo contínuo, inovações que atendam às expectativas dos franqueados;
- d) alimentação da rede sobre informações do mercado, da concorrência, tendências do setor.

2.8.3 Equilíbrio entre taxa fixa e *royalties*

Existe uma grande diversidade, dentro dos mesmos setores de negócio, de qual deve ser a proporção entre as duas formas de remuneração do franqueador.

Para Stern et al. (2002, p. 425):

Pode-se argumentar que os pagamentos fixos e variáveis para o franqueador devem ser negativamente correlacionados. O princípio lógico é que um franqueador que cobra uma taxa fixa alta está enviando dois sinais. O primeiro é positivo: minha franquia é valiosa. O segundo é negativo: estou extraindo o máximo que posso de você no começo para poder explorá-lo posteriormente. Para se evitar o envio do sinal negativo, os franqueadores podem cortar sua taxa inicial e tentar ganhar dinheiro depois, aumentando suas taxas de *royalties*. Ao fazer isto, estão compartilhando o risco com seus franqueados.

Em contra-partida, Bernard (1993) afirma:

Um sistema associando uma taxa fixa inicial e outra contínua, variável de acordo com o volume de atividade, cria uma restrição financeira recíproca. O equilíbrio entre as duas taxas deve ser tal, que cada uma das partes envolvidas seja motivada a ser eficaz nas tarefas que lhe são confiadas A

repartição destas tarefas será função da comparação do custo médio de execução estimado de cada tarefa, optando-se pelo menor dos custos estimados.

Desta análise do autor, decorrem quatro conseqüências:

Os *royalties* pagos devem ser considerados como remuneração do capital do franqueador e não como um produto de exploração. Segundo Bernard, (1993, p. 26),

Um estudo feito por dois economistas americanos confirmou indiretamente esta qualificação da taxa inicial. Eles obtiveram uma significativa correlação positiva entre a taxa inicial e o resultado líquido anterior do franqueado. Na França, Pierre Lepetit obteve na taxa inicial um indicador da lucratividade futura da franquia. Esta relação ainda não persiste no Brasil, pois a determinação da proporção de renda oriunda da taxa inicial e dos *royalties* ainda se faz de modo arbitrário na maioria das empresas.

Seltz (1983) aponta a tendência de que os franqueados europeus prefiram pagar mais na taxa inicial do que em *royalties*, contrariamente aos americanos.

Séroude (1993) constatou na França uma tendência oposta à apontada por Seltz. Existe na França uma parcela importante de franquias na qual a totalidade da renda do franqueador provém de *royalties*, o que confirma a preferência dos franceses pela valorização permanente da marca e do know-how, embora possam correr os riscos maiores de apostar nas incertezas dos resultados. Para garantir o equilíbrio entre a taxa inicial e os *royalties*, o franqueador deve conhecer a fundo as obrigações contratuais de ambas as partes, para assegurar uma relação de longo prazo. A franquia, afirma Bernard (2000), pode funcionar bem em curto prazo, enquanto ela conseguir cobrir seus custos variáveis, e ter dificuldades em longo prazo, se ela deixar seu capital se depreciar em decorrência de um controle insuficiente;

Royalties calculados com base no faturamento não teriam o mesmo efeito que *royalties* calculados com base nos lucros. Cavez e Murphy (*apud* BERNARD, 1993) afirmam que para extrair a mais valia, uma taxação direta sobre os lucros propiciaria necessariamente uma elevada taxa marginal, trazendo efeitos desmotivadores, promovendo dispêndios que elevariam a utilidade do franqueado e reduzindo simultaneamente o seu lucro. Além disso, requer-se ia uma definição formal do lucro do franqueado, diferenciando-o dos seus rendimentos habituais pró-labores;

Por último, ao calcular *royalties* sobre as vendas, reduz-se o risco do franqueador, pois as vendas têm menos variabilidade do que os lucros.

2.9 CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Acredita-se que as redes de franquia de sucesso, além de diferenciais como uma marca forte, produtos competitivos e um contrato muito bem estruturado, estejam apoiadas em eficientes sistemas e canais de comunicação.

Para Plá (2001), um dos elementos que determinam o bom funcionamento do sistema de franquias é a boa comunicação entre franqueador e franqueado. Ela garante satisfação e segurança ao franqueado e também permite que o franqueador tenha um retorno sobre as ações de marketing e suas repercussões sobre os seus respectivos clientes.

Para Cohen e Silva (1998, p. 6),

O relacionamento entre o franqueador e o seu franqueado é baseado numa parceria formalizada através de um contrato que estipula direitos e obrigações mútuos. Este relacionamento, porém, não se esgota no cumprimento do contrato, mas vai muito mais além, envolvendo contatos interpessoais diários focados na operacionalização e acompanhamento do negócio do franqueado, resolução de problemas comuns e, em um plano mais intangível, o compartilhamento de valores objetivos e de aspectos psicológicos e sociais que permeiam a interação entre as partes.

Seltz (1983) adverte, inclusive, para a mudança ocorrida nos últimos anos no relacionamento entre franqueadores e franqueados bem sucedidos. A estrutura verticalizada, onde o franqueador assumia um papel autocrítico do alto poder hierárquico, vem dando lugar a uma estrutura mais horizontalizada, onde prevalece um senso de igualdade devido à mútua interdependência.

Os investimentos em tecnologia da informação podem auxiliar nesta comunicação de forma ágil e dinâmica, proporcionando processos de troca entre todos os elementos da rede. Em contra-partida, Dahab (1996, p. 31) afirma:

As tecnologias de gestão são, na atualidade, um dos pilares mais importantes para a geração de assimetrias entre as empresas e para a manutenção de condições de competitividade sustentável pela firma. Paradoxalmente, apesar de todo o desenvolvimento alcançado na formatação de sistemas gerenciais e na rotineirização de suas práticas operativas, parte substancial do conhecimento envolvido com a tecnologia de gerenciamento não é passível

de codificação. Estes conhecimentos são de natureza tácita e são incorporados pela mão-de-obra gerencial.

Para Frazier (1999), o compartilhamento de inteligência entre membros do canal tem sido virtualmente ignorada. A inteligência pode ser pensada como a informação local de mercado, processada e retida pelo membro do canal, as quais poderiam potencialmente reduzir a incerteza na tomada de decisão. Os membros do canal com melhor inteligência do que seus concorrentes são mais orientados para o mercado e aproveitam esta oportunidade ao desenvolver e implantar melhores estratégias mercadológicas. Para Frazier (1999, p. 229) "a influência de partilha eletrônica de vários tipos de dados e inteligências, nos relacionamentos do canal, precisa ser aprofundada. Altos níveis de câmbio eletrônico de dados estão transformando a natureza de muitos relacionamentos de canal". Porém, enquanto a partilha de dados e de inteligência tem fortalecido muitos relacionamentos de canal, muitos fabricantes têm tentado substituir tal tecnologia por pessoas, na tentativa de reduzir os custos de venda e coordenação. Tal estratégia de redução de custos pode ser apropriada sob determinadas condições, mas é suscetível de trazer relacionamentos de canal mais fracos.

Os estabelecimentos de Conselhos de Franqueados pode ser um caminho para troca destes conhecimentos de natureza tácita. Os participantes do conselho podem ser franqueados eleitos pelos seus pares ou de grande representatividade na organização. O desafio talvez seja compor um conselho que retrate a diversidade de uma rede de franquias, com elementos de capitais, do interior, de diferentes portes e de diferentes níveis de maturidade.

Plá (2001) afirma que as franquias que mais têm crescido são justamente aquelas que passaram a contar com o apoio dos seus franqueados nas decisões estratégicas que envolvem a operação do negócio. estas franquias destacam-se das demais pela quantidade e pela qualidade dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueada.

O desafio talvez seja dar um caráter deliberativo a este conselho e não apenas consultivo.

Alguns franqueadores podem ainda ficar receosos de que a estrutura de um conselho implique transferência de know-how e não de oportunidades de inovação para a organização. Nesta linha de argumentação, Plá (2001) afirma que o que alguns

franqueadores de terceira geração muitas vezes não enxergam é que vale mais se transferir parte do poder de decisão para o franqueado do que implementar idéias erradas e que, cedo ou tarde, criarão uma grande insatisfação. Em casos extremos, esta insatisfação leva os franqueados a montar associações que, quando não funcionam de forma construtiva, acabam deteriorando o relacionamento franqueador-franqueado.

2.10 CONFLITOS EM CANAIS DE FRANQUIA

2.10.1 Introdução

Segundo Plá (2001, p. 104),

Uma das maiores dificuldades que um franqueador pode enfrentar no processo de franquia da sua empresa é a administração de conflitos com um ou mais franqueados da rede. Os problemas podem ocorrer por diversos fatores, e o mais comum destes é a insatisfação, ou seja, a quebra da expectativa do franqueado com relação ao negócio, no qual ele investiu seus olhos e economia.

Este investimento inicial e a expectativa de retorno a ele relacionado poderiam ser a fonte dos maiores conflitos. Porém, acredita-se que os futuros choques aconteçam talvez mais por um total desconhecimento das relações que pressupõe o sistema de *franchising* em si, do que a uma não remuneração do capital. Para Stern et al. (2002, p. 416), ao comprar uma franquia,

Você está comprando um órgão de imposição. O franqueador atua como um policial, um juiz e um júri. O formato de negócios é um sistema no qual o franqueador se certifica de que todos os participantes (os franqueados) obedeçam às regras. Você, o franqueado, contrata o franqueador para policiar o sistema... Se os franqueados não tivessem um franqueador, inventariam um, para policiá-los.

Complementando esta perspectiva, Justis e Judd (*apud* SUZUKI, 1994, p. 46), afirmam que “a faceta mais crítica de um negócio franqueado é o relacionamento entre franqueador e o franqueado”.

Sherman (1993), ao analisar as possibilidades de conflito na relação franqueado-franqueador, afirma que um certo grau de tensão é inerente a esta

relação. Se, por um lado, o franqueador investiu uma grande quantidade de tempo e dinheiro no estabelecimento de uma franquia formatada, além de definir diretrizes de controle de qualidade que devem ser estritamente seguidas, por outro lado, o franqueado freqüentemente deseja ser seu próprio patrão e resiste a qualquer restrição na condução do seu negócio. Assim, embora esta tensão possa criar um clima romântico e estimulante que capacite ambas as partes a atingir suas metas – crescimento para o franqueador e o franqueado – é possível que esta mesma tensão possa levar ambas as partes ao conflito e à disputa, desviando-os do atingimento das suas metas.

Considerando o sistema de *franchising* como uma grande parceria entre canais de distribuição, é fundamental a construção de relações sólidas, para que o objetivo de distribuição seja alcançado.

Para Rosenbloom (2002), se não houver uma cooperação substancial entre os membros do canal, talvez não seja possível implementar efetivamente a estratégia e a gestão de um canal inter-organizacional. Ao definir a franquia como um canal inter-organizacional, considera-se também uma dimensão organizacional inerente a todos os sistemas sociais – o conflito.

Para Frazier (1999), juntamente com o poder, o construto de conflito recebeu uma grande atenção em pesquisas de canal na década de 70 e 80.

O modelo do processo de conflito (PONDY, 1967)¹ tem sido a base conceitual para a maioria destes estudos. Parece preferível visualizar o conflito de canal como um processo que progride de um estado latente de incompatibilidade a um conflito percebido e a um conflito afetivo para tornar-se um conflito manifesto. Entretanto, o conflito nunca foi examinado como um processo. Poucos estudos têm tentado examinar mais do que um estado de conflito.

2.10.2 Conceito de conflito no canal

Conflito deriva do latim *confligere*, que significa desavença, choque. Acredita-se que, ainda hoje, a palavra conflito pouco traga de construtivo ou de benefício.

Conflito pressupõe disputa, desunião, desarmonia, controvérsia, atrito, hostilidade, antagonismo, luta, batalha. Sempre carregados de emoção.

Ao analisar da dimensão da organização, é fundamental deixar este sentido de conflito, muito presente nas relações individuais, e poder analisá-lo de modo mais

neutro. Trabalhar e gerenciar um certo grau de conflito pode aproximar partes dos sistemas e trazer contribuições para aperfeiçoar estas relações.

Para poder entender esta afirmação, é importante ter presente a definição de conflito. Para Stern e Gorman (1969) o conflito de canal surge quando o comportamento de um membro do canal se opõe ao de sua contra-parte de canal. Ele é centrado no oponente e é direto, e o objetivo buscado é controlado pela contra-parte.

Complementando, ainda segundo Stern e Gorman (1969), quando um componente percebe que o comportamento de outro componente está impedindo a realização de suas metas ou o desempenho eficaz de seus padrões instrumentais de comportamento, prevalece uma atmosfera de frustração. Pode, portanto, existir um estado de conflito quando dois ou mais componentes de um determinado sistema de ação, como por exemplo um canal de distribuição, tornam-se um objeto de frustração um para o outro.

Dentro deste sistema de ação, o conflito de canal acontece quando um dos membros enxerga seu parceiro como oponente ou adversário. Porém, não deveriam ser vistos como concorrentes. Para Stern et al. (2002, p. 196), "partes concorrentes lutam contra obstáculos em um ambiente. Partes conflitantes lutam uma contra a outra". Para Rosenbloom (2002, p. 15) "a competição é um comportamento centrado no propósito, indireto e impessoal. O conflito é um comportamento direto, pessoal e centrado no oponente".

Schmidt e Kochan (*apud* ROSENBLOOM, 2002, p. 115), expressam esta distinção:

Tanto no processo de competição quando no de conflito, as metas, das várias unidades, são vistas como incompatíveis, e as unidades esforçam-se cada uma do seu lado para atingir estas metas. Nesse contexto, a competição ocorre quando, dadas as metas incompatíveis, uma unidade não consegue interferir na outra. A diferença essencial entre a competição e o conflito está na esfera das atividades de interferência ou bloqueio.

Para Frazier (1999), o conflito é um construto para estudar qualquer tipo de relacionamento de troca. Rosenberg, Stern e Gorman *apud* Frazier (1999, p. 230) "rastrear uma crise através dos estágios de interação de conflito, com atenção especial ao conteúdo de comunicação e seus cursos, é central no entendimento do desenvolvimento e impacto do conflito". Em relacionamentos simples de troca, com pouca interação, o conflito inter-firmas é improvável de acontecer em qualquer grau.

Por outro lado, onde há um câmbio complexo e onde ocorrem interações consideráveis, o conflito e a cooperação são suscetíveis de existir.

Para Alter (1990), devido ao domínio e a problemas judiciais serem geralmente criados quando membros do canal trabalham muito próximos, se o conflito ou cooperação estiverem ausentes, o relacionamento pode não ter a capacidade de desenvolver operações efetivas.

Para Frazier (1999, p. 230),

O conflito é, pelo menos em parte, uma propriedade de processos de trabalho e deve ser examinado como tal. Visualizando e examinando o conflito desta forma, pode ajudar-nos a compreender seus efeitos funcionais e disfuncionais, sobre os quais temos pouco conhecimento.

2.10.3 Tipos de conflito

Talvez um dos primeiros passos para poder desenvolver estratégias a fim de conter um nível de conflito extremo, seja identificar qual nível de conflito os canais de distribuição estão tendo, em determinado momento. Stern et al. (2002) classificam em quatro os níveis de conflito:

2.10.3.1 Conflito latente

O nível de conflito existe em um nível tão baixo que os próprios membros nem percebem. A interdependência é um fato nos canais de distribuição. Cada membro precisa de outros membros para atingir seus objetivos. Para o autor (2002, p. 196):

Inevitavelmente, os interesses dos membros de canal se chocam, na medida em que todas as partes buscam seus objetivos distintos, lutando para manter sua autonomia, e competindo por recursos limitados... O conflito latente surge quando as condições são certas para gerar controvérsia, mas a organização não percebe.

2.10.3.2 Conflito percebido

Ao perceber que, de forma declarada, existe determinada oposição, o conflito latente passa a ser um estado reconhecido, estado de disputa, de percepções, de sentimentos, de interesses ou de intenções. Porém, sem nenhum tipo de emoção. Para Stern et al. (2002), duas organizações podem perceber que estão em desacordo, mas seus membros individuais vivenciam pouca emoção como resultado disto. Eles se descrevem como práticos e profissionais, e consideram suas diferenças problemas de trabalho. Este também é um estado normal e não provoca muito alarde. Na verdade, os membros do canal não descreveriam suas transações como conflitantes, apesar de se oporem umas às outras, talvez até em questões importantes.

2.10.3.3 Conflito sentido (afetivo)

Neste nível, os membros de canal descrevem as relações como conflitantes, pois está presente um certo grau de emoção, através dos sentimentos negativos como: tensão, ansiedade, raiva, frustração e hostilidade. Ao chegar neste nível, os membros tendem a individualizar as suas diferenças e personalizar os possíveis atritos. Para Stern et al. (2002), as considerações econômicas desaparecem quando os antagonistas atribuem características humanas e motivos pessoais a organizações de canal. Muitas vezes, emoções ligadas aos insultos e injustiças chegam a um ponto em que os gerentes recusam opções economicamente sensatas e prejudicam sua própria organização para punir suas contra-partes do canal.

2.10.3.4 Conflito manifesto

Quando não gerenciado, o conflito sentido pode transformar-se em um conflito manifesto. Para Stern et al. (2002, p. 116), entre duas organizações, “o conflito manifesto costuma assumir a forma de um bloqueio mútuo para iniciativas e retirada de apoio. Nos casos piores, um lado tenta sabotar o outro ou se vingar. Fundamentalmente, um lado tenta fazer com que o outro não atinja seus objetivos”.

Talvez o mais grave seja a situação em que, quando o nível de relacionamento chega a um tipo de conflito manifesto ou percebido, todos os novos incidentes são mal recebidos, sempre tendendo a reforçar o sentimento anterior.

2.11 CAUSAS DO CONFLITO

Para Rosenbloom (2002, p. 116),

Análises e pesquisas apontaram várias possíveis causas para o conflito de canal... Em essência, a maioria delas pode ser colocada em uma ou mais de sete categorias, consideradas causas fundamentais do conflito de canal.

São elas:

Incongruência de papéis – ao fazer parte de uma franquia, são estabelecidos papéis e expectativas iniciais. Espera-se que o franqueado toque o dia a dia do negócio e gerencie toda a operação. Em contra-partida, espera-se, por exemplo, que o franqueador desenvolva sempre novos produtos, programas de treinamento e orientação para a rede franqueada.

Se um dos dois lados, segundo Rosenbloom (2002), divergir do papel que lhe foi determinado, como por exemplo, o franqueado decidir instituir suas próprias políticas, pode acontecer uma situação de conflito.

Escassez de recursos – o conflito pode originar-se de divergências sobre como alocar alguns recursos valiosos para a organização. Alguns exemplos são os fundos comuns de propaganda. Muitas vezes o franqueador tem interesse em aplicar em novas áreas, visando ampliar a sua expansão. Em contra-partida, o franqueado deseja a replicação integral da verba na sua cidade/bairro. Outros exemplos são as definições de zoneamento de novas unidades. Para alguns franqueados a garantia de

territorialidade é sempre em tamanho inferior ao que o franqueador está disposto a assegurar ao franqueado.

Diferenças de percepção – para Rosenbloom (2002), a percepção refere-se ao modo como um indivíduo seleciona e interpreta estímulos ambientais. A maneira como são percebidos tais estímulos, porém, é freqüentemente muito diferente da realidade percebida. Exemplos comuns são as ações de comunicação. Muitas das idéias desenvolvidas pelo franqueador são percebidas como uma oportunidade de "valor agregado" para o membro do canal. Na ponta, o franqueado pode tender a perceber a ação de comunicação como uma tarefa a ser executada, a qual não vai gerar novos negócios.

Stern. et al. (2002) apresentam algumas fontes naturais de conflito entre fornecedores e seus canais de vendas, por diferenças de percepção:

Diferenças de expectativas – ao fazer parte do sistema de franquia, franqueados e franqueador têm expectativas quanto aos comportamentos futuros dos membros do canal. Segundo Rosenbloom (2002, p. 117),

Às vezes, tais previsões acabam sendo inexatas, mas o membro do canal vai estabelecendo suas ações baseando-se nos resultados esperados. Ao fazer isto, um efeito de comportamento pode ser inferido a partir de outro membro do canal, o qual poderia não ter acontecido na ausência da ação original.

Um exemplo comum desta situação é o das expectativas de aumento ou diminuição das taxas de *royalties*, quando há variações significativas de demanda. A expectativa do franqueado é a de que estas duas variáveis sejam diretamente proporcionais – ao diminuir a demanda, que haja uma "facilidade por parte do franqueador" em flexibilizar sua política de *royalties*. No entanto, a fim de poder compensar as perdas decorrentes desta queda de demanda, a expectativa do franqueador é de poder aumentar estas taxas em curto espaço de tempo.

Discordância no domínio da rescisão – apesar do sistema de franquia apoiar-se cada vez mais em uma documentação transparente como as circulares de oferta e os contratos de franquia ou em órgãos reguladores como a ABF, ainda assim, existe um espaço de domínio "disponível" para ser ocupado. Exemplos mais freqüentes disto são as decisões referentes às políticas de preço. Alguns franqueadores procuram trabalhar com preços regionalizados, a fim de evitar competição entre membros da sua própria rede franqueada. Na outra ponta,

franqueados entendem que somente eles próprios, conhecedores do custo da operação, podem ter esta prerrogativa.

Incompatibilidade de metas – franqueados e franqueadores podem ter diferentes metas. Principalmente se estas metas são compostas por produtos e serviços diferentes. Exemplos deste problema estão nas franquias de serviços educacionais. Na maioria destes casos, o franqueador tem sua receita gerada através da venda de materiais didáticos. Os franqueados, na outra ponta, têm sua receita gerada através da venda de cursos e outros serviços. Ou seja, o franqueador pode considerar que atingiu suas metas de livros enquanto a unidade franqueada pode estar com material estocado, ainda longe da sua meta de matrículas.

Dificuldade de comunicação – para Rosenbloom (2002, p. 118), "a comunicação é o veículo para todas as interações entre os membros do canal, sejam tais intenções cooperativas ou conflitantes".

Para Plá (2001), a comunicação garante satisfação e segurança ao franqueado e também permite que o franqueador tenha um retorno sobre as ações de marketing e sobre as suas repercussões nos seus respectivos clientes. Esta troca de informações é extremamente importante e construtiva para o sistema como um todo. O franqueador deve estar sempre disposto a ouvir críticas e sugestões, bem como a esclarecer qualquer tipo de dúvida, mesmo que ela se refira a algo já explicitado anteriormente.

Stern et al. (2002) resumem a três grandes grupos as principais fontes de conflito no canal:

Objetivos concorrentes: o conjunto de objetivos e metas de cada membro do canal é muito diferente daquele dos demais membros. Os autores citam, como exemplo, a relação entre fornecedores e revendas. O objetivo pode ser um único: aumentar as vendas da unidade. Porém, os caminhos são completamente diferentes. Enquanto revendedor, ele pode fazer isto: (1) obtendo margens brutas mais altas por unidade (pagando menos ao fornecedor, enquanto cobra mais do cliente), (2) aumentando as vendas de unidades e diminuindo estoques, (3) recebendo descontos mais altos, para o fornecedor, o caminho poder ser exatamente o oposto. Este fornecedor prefere que o revendedor aceite margens mais baixas (pagando mais ao fornecedor e cobrando menos do cliente), mantenha um estoque maior (evitando

esgotar mercadorias), gaste mais para dar suporte à linha de produtos e não receba descontos. Stern et al. (2002) completam, “com excessiva frequência, os membros de canal personalizam seus conflitos e acreditam que uma mudança no parceiro ou em seus funcionários solucionará seus problemas”. Mas o conflito fundamental de objetivos permanece;

Diferentes percepções de realidade: muitos membros do canal, no caso, franqueados, afirmam que conhecem as realidades entre os parceiros. Porém, a grande diferença está na percepção que cada um tem desta realidade. Diferenças de percepção são importantes fontes de conflito. Questões básicas, que seriam um entendimento comum mínimo para ambas as partes, podem ter diferentes percepções. Dentre estas questões, estão:

- a) quais são os atributos do produto ou do serviço;
- b) quais são as aplicações a que ele atende e para quais segmentos;
- c) quais são os concorrentes.

Assim, para questões mais subjetivas, como qual o comportamento que cada membro deve ter ou quais as suas expectativas de responsabilidades, com certeza haverá discordâncias. Stern et al. (2002, p. 203) afirmam:

Os membros do canal muitas vezes têm expectativas muito imprecisas sobre o que o outro fará; isto os leva a optar por estratégias abaixo do ideal, o que aumenta o conflito. Expectativas imprecisas também levam à surpresa e com frequência à oposição, quando as partes deixam de agir conforme o esperado.

Talvez estas diferenças de percepções possam advir dos diferentes focos que cada membro do canal possui. Enquanto o franqueador está sempre voltado para seus produtos e processos, a rede franqueada está concentrada na operação e nos clientes. Não tem contato com a produção. Estes diferentes focos podem gerar diferentes percepções. Para Stern et al. (2002, p. 203),

Raramente os membros do canal cooperam de modo suficientemente completo para montar o quadro por inteiro a partir de suas diferentes partes. Quando realmente compartilham informações, revelam diferenças impressionantes de percepção. Estas diferenças expõem os membros de canal a informações e influências que variam, fornecendo-lhes diferentes partes do quadro completo.

Neste caso, a solução pode passar por dois caminhos: o primeiro, uma comunicação frequente, honesta e abrangente, envolvendo pessoas de todos os membros do canal. O segundo é cada um destes membros poder desenvolver o que

Stern et al. (2002, p. 203) chamam de “maior sensibilidade à cultura comercial do outro membro do canal”.

Conflitos de domínio: De forma mais pontual, Sherman (1993) relaciona as causas abaixo como as possíveis como causas dos conflitos de canal:

- ⇒Recrutamento deficiente que pode selecionar pessoas não qualificadas à franquia;
- ⇒Má escolha do ponto e deficiência na definição dos territórios;
- ⇒Questões relacionadas à obediência contábil e à entrega de relatórios;
- ⇒Má administração do fundo de propaganda por parte do franqueador;
- ⇒Falta de apoio e supervisão, em caso de necessidade do franqueado;
- ⇒Desobediência, por parte do franqueado, dos padrões estabelecidos pelo franqueador;
- ⇒Tratamento privilegiado para alguns franqueados, em detrimento de outros;
- ⇒Má administração do processo de venda e transferência da franquia;
- ⇒Preocupação excessiva do franqueador com novos pontos em detrimento do crescimento dos pontos atuais.

Webster (1986), entre muitas causas semelhantes, em detrimento de outras, relaciona algumas diferentes que são:

- a) práticas de desconto praticadas pelo franqueador sem levar em conta a margem do franqueado;
- b) competição entre unidades próprias do franqueador e unidades franqueadas;
- c) recebimento de descontos de fornecedores, por parte do franqueador, sem repasse para a rede;
- d) má definição das obrigações financeiras que o franqueado deve pagar ou cotas de compra.

2.12 ADMINISTRAÇÃO DO CONFLITO

Para Rosenbloom (2002), existem três etapas do processo de administração do conflito de canal.

2.12.1 Detectando o conflito de canal

A grande oportunidade para poder gerenciar o conflito é saber em que momento o mesmo é detectado. Ao se identificar o conflito apenas após ele estar evidente, já definido como um conflito percebido ou manifesto, se dificulta muito o encaminhamento de uma negociação. Assim, o maior desafio é poder desenvolver o que Rosenbloom (2002, p. 123) chama de "sistema rápido de advertência". Utilizando como base um dos primeiros estudos na área, desenvolvidos por Robert Foster e Kelly Shuptrine, o autor afirma que:

Estes estudos ajudam a identificar áreas potenciais de conflito, levantando as percepções de outros membros do canal quanto ao seu desempenho... Para obter dados de valor real, o estudo constatou que estas medidas de percepção teriam que ser feitas regular e continuamente.

Atualmente, com a disponibilidade da internet, estas pesquisas podem ser facilmente implementadas. Também podem ser utilizados consultores externos, associações de classe, imprensa especializada e institutos de pesquisa. Dois outros processos podem auxiliar na detecção dos conflitos:

- ..Auditoria do canal – ter um sistema de auditoria que inclua avaliação periódica e regular de áreas consideradas fundamentais no relacionamento franqueado-franqueador pode ajudar a descobrir conflitos latentes. Ao auditar de forma sistêmica, os membros do canal podem estar freqüentemente checando quais são as percepções sobre as ações propostas, inovações e novas políticas.

•..Conselhos consultivos ou comitês de membros do canal – são grupos formados por representantes do franqueador e representantes dos franqueados. Existem encontros regulares para discutir, conforme cita o autor, uma extensa gama de assuntos e estratégias do canal. Embora em um primeiro momento não tenham sido concebidos para tratar do conflito de canal, estes conselhos ou comitês, proporcionam espaço para que sejam expostas áreas potenciais de conflito entre membros do canal que poderiam, de outra forma, passar despercebidos.

Para Rosenbloom (2002), todas estas abordagens para identificar o conflito no canal de marketing compartilham um tema em comum: os gerentes de canal têm que fazer um esforço consciente para detectar o conflito ou seu potencial, se eles esperam lidar com ele antes que esteja resolvido ou que se espalhe.

Para Stern et al. (2002), para um observador poder diagnosticar o verdadeiro nível de conflito, deve reunir quatro informações:

Etapa 1 - somando as questões: quais são as principais questões relevantes para duas partes no relacionamento de canal? O objetivo aqui é poder identificar o que é considerado fundamental no relacionamento, por franqueados e franqueadores;

Etapa 2 - importância: para cada uma das questões consideradas fundamentais e relevantes, franqueado e franqueador determinam qual a importância para si. Segundo Stern et al. (2002), isto deve ser feito criteriosamente ou perguntando-se diretamente aos representantes;

Etapa 3 - frequência de discordância: para cada questão, determina-se de maneira criteriosa ou pela coleta de dados, com que frequência as duas partes discordam sobre a questão (usando, por exemplo, uma escala de nunca até sempre);

Etapa 4 - intensidade da disputa: para cada questão, determina-se de maneira criteriosa, com que intensidade as duas partes discordam sobre o assunto (quão longínquas são as posições das duas partes).

Estes quatro tipos de informação devem ser combinados para formar um índice de conflito manifesto para cada questão:

$$\text{Conflito} = \sum_{i=1}^n \text{importância } i \times \text{freqüência} \times \text{intensidade } i$$

Segundo Stern et al. (2002, p. 198), por detrás desta fórmula simples há uma visão que os combatentes de canal, dominados pela emoção, podem facilmente ignorar. Não há nenhum argumento real sobre o assunto se:

- ..a diferença de opinião acontecer raramente (baixa freqüência);
- ..a questão for banal (baixa importância);
- ..as duas partes não estiverem muito afastadas em relação à questão (baixa intensidade).

Se qualquer um destes elementos for baixo, a questão não é uma fonte verdadeira de conflito. Porém, quando um relacionamento é complexo, surgem muitas questões. Para Stern et al. (2002), quanto mais papéis um membro de canal assume, maior será o alcance das discordâncias e, conseqüentemente, maior será o potencial para conflito. O uso desta fórmula:

- ..é eficiente para captar o sentido global de frustração de um relacionamento de canal;
- ..permite que quem faz o diagnóstico seja específico, a fim de detectar exatamente quais, onde e porque as partes discordam. Em canais muito conflitantes, as personalidades envolvidas tornam-se polarizadas e passam a acreditar que discordam mais do que ocorre na realidade;
- ..um terceiro, ao olhar de fora esta triangulação, pode ajudar a ver as verdadeiras fontes de discordâncias. Este é o primeiro passo para encontrar uma solução.

2.12.2 Avaliando o efeito do conflito

Stern et. al. (2002) afirmam que conflito gera mais conflito. Porém, muitas vezes o conflito é a mola propulsora para gerar as mudanças necessárias.

Rosenbloom (2002) afirma que alguns estudos já foram desenvolvidos para estudar os efeitos do conflito no canal. Porém, ressalta que todo e qualquer trabalho neste sentido vai depender sempre da análise subjetiva dos gerentes de canal.

Neste sentido, Stern et al. (2002) citam que uma forma de poder prever como os conflitos vão se desenvolver é a de se verificar o quanto e como aconteceram no passado. Para Stern et al. (2002, p. 214),

Depois de um relacionamento ter vivenciado vários níveis de tensão e frustração, os participantes têm muita dificuldade para deixar de lado sua história acrimoniosa e seguir em diante. Cada parte questiona se a outra é capaz de se comprometer com o relacionamento. Cada uma desconta comportamentos positivos e acentua comportamentos negativos da outra parte. As bases de confiança ficam completamente corroídas por altos níveis de conflito.

Para Stern et al. (2002), as experiências de campo demonstram que depois de já existir um conflito vivenciado, este é muito difícil de ser totalmente superado. Mesmo que as posições mudem, as lembranças permanecem, e os revides tornam-se ações possíveis.

2.12.3 Solucionando o conflito

Podem existir duas abordagens para a resolução de conflitos: a primeira, uma abordagem que procura prevenir o conflito, para que não cresça, até atingir uma zona de grandes atritos. A outra abordagem é a que define padrões para procurar resolver o conflito, depois que manifesto.

2.12.4 Prevenindo o conflito

Para Rosenbloom (2002), ainda existe um volume limitado de trabalhos empíricos que indiquem caminhos a fim de solucionar conflitos de canal, e deste modo, as sugestões de Rosenberg (1974) ainda são relevantes. Estas sugestões se inserem dentro da primeira abordagem, com o objetivo de dissipar disputas antes que estas se transformem em um ambiente hostil:

Estabelecimento de um comitê – um comitê formado por fabricantes e/ou franqueadores e distribuidores e/ou franqueados. Um espaço para discussão de problemas que forem surgindo, bem como um fórum para a administração de eventuais crises. A atuação do comitê deve ser abrangente a todo o canal;

Estabelecimento de metas conjuntas – o próprio comitê deve trabalhar no estabelecimento de metas conjuntas, que teriam o objetivo principal de atenuar os efeitos do conflito. Pode-se não chegar uma plena sintonia de objetivos, mas o próprio processo de discussão já seria válido para uma possibilidade de encaminhamento;

Criação de um executivo de distribuição – o objetivo é estabelecer uma função chave na empresa focada em acompanhar todo o tempo a rede de distribuição do fabricante ou franqueador. Este executivo é responsável por monitorar questões conflituosas no canal, mostrando aos demais executivos as conseqüências se um eventual conflito for levado adiante ou ignorado.

Para Stern et al. (2002, p. 216),

Muitos destes mecanismos são projetados para afastar a possibilidade de conflito criando uma maneira de compartilhar as informações. Um mecanismo de informação intensiva é arriscado e caro: cada lado arrisca divulgar informações sensíveis e deve destinar recursos à comunicação. Confiança e cooperação são condições úteis porque mantêm o conflito controlável.

Stern et al. (2002) apresentam outras sugestões para prevenir o surgimento de conflitos:

Intercâmbio de pessoas – uma prática para que os participantes se engajem em sugestões e não em conflitos. Um executivo do franqueador, por exemplo, pode passar, de forma sistemática, uma semana, a cada período, no balcão de uma loja do

franqueado. Isto desenvolve uma troca bilateral entre os indivíduos. Para Stern et al. (2002, p. 216),

Os participantes destes programas também têm a oportunidade de conhecer as contra-partes do canal que têm as mesmas tarefas, profissões e interesses. Estas tarefas compartilhadas formam a base de relacionamentos duradouros que possuem conteúdo extra-organizacional e compromisso interorganizacional;

Cooptação – esta estratégia prevê a absorção de novos membros do canal em estruturas que determinam as políticas de uma organização. Um exemplo é a participação de franqueados e distribuidores em reuniões com a agência de publicidade da organização ou nos departamentos de novos produtos.

Para Stern et al. (2002), a cooptação pode não eliminar o conflito, mas ajuda a buscar, de forma preventiva, soluções em conjunto, o que compartilha a responsabilidade sobre os resultados. Por outro lado, para Stern et al. (2002, p. 216),

A cooptação oferece o risco de mudar a perspectiva ou o processo de tomada de decisão de uma pessoa. Ele coloca “um estranho” em uma posição de participar de uma análise de uma situação existente, sugerir alternativas e tomar parte na deliberação das conseqüências.

Arbitragem - Rosenbloom (2002) apresenta como uma alternativa para a solução de conflitos: a mediação ou a chamada arbitragem, quando esta mediação é feita por terceiros. Para Stern et al. (2002, p. 217),

A mediação constitui o processo pelo qual um terceiro tenta assegurar a solução de uma disputa convencendo as partes a continuar suas negociações ou considerar as recomendações processuais ou substantivas que o mediador pode fazer. Em geral, o mediador tem uma visão clara da situação e consegue perceber oportunidades que quem está dentro não consegue. Ele pode obter aceitação de algumas soluções ao sugerí-las.

Weigand e Wasson (1974, p. 39) apontam cinco vantagens quando a mediação é feita especificamente através da participação de uma arbitragem externa:

É rápida – as partes podem ser convocadas e as causas julgadas em instâncias judiciais, através de uma audiência rápida. No Brasil, onde a estrutura judicial é lenta, acredita-se que esta arbitragem pode ser feita por terceiros, como auditores, que podem ser contratados de comum acordo;

Preserva o segredo – no caso de uso de uma audiência judicial, os fatores que não devem ser de conhecimento público podem ser mantidos em segredo;

Não é tão cara quanto um litígio – a arbitragem pode evitar futuras causas judiciais, que envolveriam mais tempo e custos envolvidos;

Confronta problemas em uma fase inicial – para Weigand e Wasson (1974), a atitude pode tornar-se uma posição semelhante a: “Nós temos um problema aqui; vamos resolvê-lo antes que as posições tomadas e as escolhas feitas tornem-se definitivas demais”;

Auxílio de especialistas do setor – muitas vezes os árbitros são especialistas do setor, o que pode trazer uma decisão mais justa.

Para Stern et al. (2002), a arbitragem pode muitas vezes, impedir o surgimento do próprio conflito. Sob o risco de estas diferenças serem percebidas externamente, as partes fazem um esforço maior na busca de um melhor encaminhamento possível.

Além destas vantagens, a mediação ou arbitragem:

- a) esclarece fatos e questões;
- b) mantém contato entre as partes;
- c) incentiva as partes a concordar com propostas específicas;
- d) supervisiona a implantação dos acordos;
- e) estimula os membros do canal a aumentar a comunicação entre si;
- f) pode ajudar a encontrar soluções implementáveis que reflitam os interesses de mais de uma parte.

Criando regras relacionais – além da arbitragem, também é fundamental a definição de regras claras que gerenciem o relacionamento no canal, para se direcionar conflitos. Para Stern et al. (2002) a definição destas regras envolve a definição de expectativas sobre o comportamento que os membros do canal devem compartilhar, pelo menos parcialmente. Estas regras podem conter questões como:

- ..Flexibilidade – os membros do canal acreditam que os ajustes às circunstâncias são rápidos e efetivos, com a menor intenção de obstrução na busca de uma solução;
- ..Intercâmbio de informações – os membros do canal buscam o compartilhamento de informações, com liberdade, frequência e rapidez;
- ..Solidariedade – os membros do canal desejam trabalhar na busca de benefícios conjuntos e não somente de uma das partes.

Para Stern et al. (2002, p. 218),

Um canal com fortes regras de relacionamento é particularmente eficaz para evitar conflitos. Ele desestimula as partes de querer satisfazer seus próprios interesses às custas do canal. Tais regras também incentivam os atuantes a não praticar coerção e fazer esforços para entender suas diferenças, mantendo o conflito na zona funcional.

2.12.5 Resolvendo conflitos

Dentro da segunda abordagem, após o conflito latente estar instaurado, existem alguns encaminhamentos que podem ajudar na resolução do conflito. O maior desafio neste momento é como usar este conflito instaurado como uma força para gerar as mudanças necessárias. Para tanto, dois pontos são fundamentais para encaminhar resoluções de conflitos:

Estilos de resolução de conflitos - é fundamental que as partes desenvolvam um estilo de resolução de conflitos, independente de questões e incidentes específicos.

Stern et al. (2002, p. 218) apresentam na figura a seguir a maneira como os membros do canal podem lidar com o conflito e barganhar em determinadas situações.

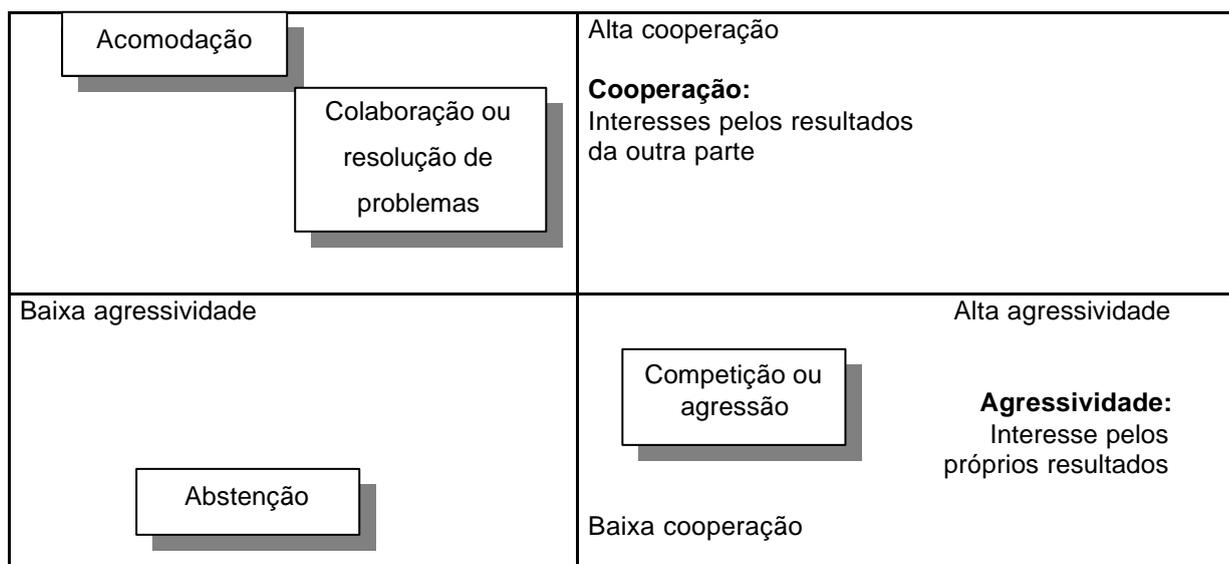


Figura 8: Estilos de resolução de conflitos

Fonte: Kenneth W. Thomas, "Conflict and Conflict Management", p. 218

Um membro do canal pode trazer para a mesa de negociações um estilo agressivo, com força de ênfase para atingir seus objetivos. Um distribuidor pode, por exemplo, barganhar melhores margens ou rever o mix de produtos da loja. Pode, ao mesmo tempo, fazer isto dentro de um nível de cooperação, como, por exemplo, aumentar o faturamento do fabricante ou tomar a fatia de um concorrente.

Para Stern et al. (2002), um membro de canal passivo ou representado por um mau negociador tem um estilo de abstenção ao lidar com o conflito. Ele tenta evitar o conflito a qualquer custo, ganhar tempo, não incentiva a troca de informações e pressupõe que o conflito pode resolver-se por si só. Isto geralmente acontece quando as partes não estão comprometidas uma com a outra.

Outra forma de atuar passivamente na resolução do conflito é a estratégia da acomodação. Neste momento uma das partes concentra-se, de forma genuína, muito mais nos objetivos da outra parte, cultivando a amizade de outra parte do canal, fortalecendo desta forma o relacionamento. Tal qual a abstenção, esta é outra forma de manter a paz.

A estratégia da competição (ou agressão) é quando somente é visualizado o ganho de uma das partes, sem nenhum tipo de reciprocidade. O que importa são os próprios objetivos, ignorando totalmente os objetivos da outra parte. O nível de concessão é muito baixo. Este estilo de resolução de conflito tende a piorar o conflito e deve ser evitado em relacionamentos de longo prazo.

Para Stern et al. (2002, p. 219), um estilo muito diferente é o de “transigir, repetidamente, pressionado por soluções que deixem cada lado atingir seus objetivos, mas somente até um grau intermediário. Este é um enfoque centrista que dá algo a todos, fazendo a estratégia de compromisso parecer justa”. Este estilo de resolução pode ser usado em conflitos menores, onde ambas as partes podem fazer concessões.

O estilo mais ambicioso de todos é o de colaboração ou resolução de problemas. Quando os membros do canal adotam esta abordagem, eles têm como meta atingir seus próprios objetivos e os objetivos da outra parte. De certa forma, este modo de enfrentar os problemas também contribui para uma imagem pública favorável. Porém, exige um alto nível de recursos: informação, tempo e energia. Para Stern et al. (2002, p. 219),

Quem soluciona o problema tem de fazer com que os dois lados revelem todas as suas preocupações e problemas rapidamente, para esmiuçar imediatamente suas diferenças, discutir questões diretamente e compartilhar problemas tendo em vista soluções. A resolução de problemas exige criatividade na tentativa de desenvolver uma solução mutuamente benéfica.

Stern et al. (2002) ressaltam que este estilo é fundamental no caso de franquias. As franquias pressupõem relacionamentos de longo prazo e compromissos mútuos.

Na parceria franqueado-franqueador, uma das partes pode ter muito poder (geralmente o franqueador), o que permite um estilo de colaboração. Os franqueados também podem ter o poder e trazem um estilo de resolução de problemas para o relacionamento. Porém muitas vezes, a necessidade de terceiros na resolução dos conflitos faz-se necessária. E isto ocorre quando o franqueado é altamente dependente do franqueador, e necessita resolver situações complexas, que envolvem grandes interesses.

Resolução por meio de incentivos – o enfoque apresentando concentra-se nos estilos de resolução de conflitos, mas Stern et al. (2002) afirmam que tão ou mais importante do que as personalidades envolvidas, dos participantes e dos relacionamentos, o melhor argumento são os incentivos econômicos. Estes incentivos são um argumento muito eficaz a fim de influenciar um membro de canal. No estilo colaborativo de resolução de conflitos, um participante criativo irá tentar buscar ligar seus argumentos a questões econômicas. Para Stern et al. (2002, p. 220), “argumentos econômicos funcionam extremamente bem quando combinados com um forte programa de comunicação em um bom relacionamento interpessoal de trabalho”.

Estes argumentos não são apenas oferecer um desconto ou preço melhor. Argumentos econômicos persuasivos costumam basear-se em um pacote de fatores que, juntos, criam um retorno financeiro para os membros do canal.

3 PODER NO CANAL DE MARKETING

Em canais de marketing, poder é um dos elementos fundamentais. A interdependência das partes nos canais de marketing exige que as estruturas de poder sejam utilizadas de maneira eficiente, agregando valor para toda a cadeia e, permitindo, ao mesmo tempo, que cada uma ganhe vantagens e benefícios.

A palavra poder traz consigo muitos sentidos com conotações negativas: abuso, opressão, exploração, desigualdade, injustiça, brutalidade. E o mau uso do poder, com certeza, pode trazer conseqüências danosas.

Porém, para Stern et al. (2002, p. 170),

As organizações que participam de um canal de marketing devem adquirir e utilizar o poder com sabedoria. Em primeiro lugar, para que o canal trabalhe conjuntamente de forma a gerar valor. Em segundo lugar, para que cada um reivindique sua fatia justa deste valor.

Para Frazier (1999), as regras do poder, no relacionamento dos canais, geralmente são confusas. O poder é ainda uma construção mal entendida nas pesquisas sobre canais de distribuição. Ainda há confusão entre poder, comunicação e a construção dos mecanismos de controle, nos sentidos conceitual e operacional. Na maior parte dos casos, por causa desta confusão, muitos pesquisadores dedicados ao paradigma do marketing de relacionamento têm criticado o poder, como tendo efeitos negativos no canal de relacionamento.

3.1 DEFINIÇÃO DE PODER

Para Bierstedt (*apud* Rosenbloom , 2002, p. 127);

Poder é a habilidade para empregar a força, não seu emprego efetivo, e a habilidade para aplicar sanções, não sua efetiva aplicação. Poder simboliza a força que pode ser aplicada em uma situação social e dá suporte à autoridade que é aplicada.

Para Stern et al. (2002, p. 170)

Poder representa a capacidade de um membro do canal (A) tem de conseguir que outro membro de canal (B) faça alguma coisa que de outro modo ele não faria. Simplificando, poder é o potencial para influenciar... Exercitar poder significa exercer influência.

Para Rosenbloom (2002, p. 128) “quando usamos o termo poder em um canal de marketing, estamos nos referindo à capacidade de um membro particular do canal para controlar ou influenciar o comportamento de outro membro do canal”.

Assim, ao ser usado de forma criteriosa, o poder pode impulsionar um canal a operar de forma coordenada. Para Stern et al. (2002), nestas situações o poder é uma ferramenta, tal qual um martelo, que, em um primeiro momento, deve ser considerada neutra. A conotação boa ou má dependerá da forma de aplicação.

Morgan and Hunt *apud* (Frazier 1999, p. 227), associavam o poder com disfunções e doenças do canal de relacionamento, etambem vinculavam confiança e comprometimento com relacionamentos saudáveis e funcionais. O poder, visto como um comportamento oportunista, nos ajuda a entender falhas no marketing de relacionamento. Weitz and Jap (*apud* Frazier, 1999), associavam poder com controle autoritário, e as empresas têm confiado cada vez menos no poder como um mecanismo de coordenação.

3.2 NÍVEL DE DEPENDÊNCIA ENTRE OS CANAIS

Para Frazier (1999, p. 227),

A tendência, nas pesquisas de canal, é a de evitar o uso do termo *power* e colocar o foco no termo dependência, interdependência e assimetria. Apenas quando a interdependência assimétrica é alta, o poder é discutido como uma vantagem para a empresa menos dependente. O poder de uma empresa em um canal de relacionamento é o seu potencial para influenciar as crenças, atitudes e comportamentos de outra empresa.

Para Frazier (1999), este potencial é ligado à dependência ou necessidade que a outra firma tem de manter o canal de relacionamento, para alcançar determinadas metas. Quando cada empresa tem uma alta dependência dos canais, a interdependência é elevada em sua magnitude e simetria. Nestes casos, cada organização desfruta um alto nível de poder e as ligações entre elas devem ser razoavelmente fortes. Estes relacionamentos não são doentios ou disfuncionais, pelo

contrário. Alta função de poder é desejável para promover confiança, comprometimento em função dos interesses comuns, atenção e suporte, para estes canais.

Quando uma empresa possui um baixo nível de dependência no canal, a interdependência é baixa em magnitude. Cada empresa tem pouco poder. O fato de que os níveis de dependência sejam simétricos tem pouca importância em função de baixa magnitude de interdependência. Nestes casos, a quantidade de atenção e suporte que cada empresa dê à outra deve ser bastante baixo. O comprometimento tende a ser baixo, enquanto a confiança é provavelmente reduzida por oportunidades limitadas de interação entre as organizações. Quando uma empresa intera-se da natureza destes relacionamentos, eles tendem a funcionar de uma forma mais suave, sem problemas. Entretanto, se uma das partes do canal começa a apresentar demandas irreais, estes relacionamentos podem tornar-se disfuncionais. Mas isto é por causa de falta de interdependência e, portanto, poder, não pela presença de poder elevado.

Para Frazier (1999, p. 227),

Quando uma empresa é altamente dependente de um canal de relacionamento e outra tem baixa dependência, a interdependência assimétrica vai ser alta. A sabedoria convencional sugere que os interesses vão divergir e a empresa que tem poder a mais, baseada em uma baixa dependência, vai agir de forma egoísta e pressionar a outra parte. Nestes casos, o desenvolvimento de contratos normativos deve ser impedido.

Evidências sugerem que quando a cooperação de longo prazo é importante e existem no canal normas de boa conduta, as empresas em vantagem de poder preocupam-se em construir relacionamentos fortes, ao invés de pressionar as empresas associadas, para maximizar interesses egoístas. Para Frazier (1999, p. 228), estes tópicos precisam de mais exploração.

A chave para uma pesquisa de alta qualidade sobre poder é defini-la como um potencial para influência... Poder deve ser definido e examinado desta maneira, para aprofundar o entendimento do comportamento, interações e as reações dos membros do canal.

Definir poder como um canal de influência, é muito melhor do que a definição de coerção, pois facilita a separação entre a posse, uso ou aplicação dos efeitos de poder. O valor desta visão deve ser notado em muitos casos onde o poder de empresa é encontrado justamente na não utilização de coerção. Para Frazier (1999, p. 228), "um grande poder de aglutinação ajuda a definir a fundação de um forte canal de

relacionamento, incluindo normas fortes e alto nível de comprometimento entre as organizações”.

3.3 CINCO FONTES DE PODER

Ao definir o poder como um potencial para influenciar outra parte, esta é uma habilidade difícil de avaliar. Para Stern et al. (2002) como uma organização consegue mudar o comportamento de outra organização?

French e Raven (*apud* Stern et al., 2002, p. 174) afirmam que a melhor forma de avaliar o poder é levar em conta cinco fontes de poder: recompensa, coerção, especialidade, legitimidade e referência.

3.3.1 Poder de recompensa

Para Rosenbloom (2002), poder de recompensa é a capacidade de um membro do canal gerar algum tipo de recompensa, se o segundo submeter-se a algum tipo de influência do primeiro.

A recompensa é um tipo de benefício a um membro por compensação a algum comportamento desenvolvido. Estas recompensas geralmente passam por ganhos financeiros. E as parcerias de longo prazo somente são viáveis se os benefícios advindos destes ganhos financeiros perpetuarem por todo o tempo da relação.

Com algumas exceções, estas recompensas não precisam advir somente de ganhos financeiros, mas também da crença que a outra parte tem possibilidades futuras de gerar recompensas financeiras. No entanto, para Stern et al. (2002), o membro do canal que acreditar que as recompensas financeiras não vêm sendo suficientes, provavelmente deixará o canal assim que o contrato expirar.

3.3.2 Poder coercitivo

O poder coercitivo é exatamente o oposto do poder de recompensa. Todas as ações originam-se na crença que a outra parte pode punir o outro membro do canal, caso este não se submeta às tentativas de influência do segundo.

Esta coerção envolve qualquer tipo de punição, restrição ou retaliamento, praticados por uma empresa.

Para Rosenbloom (2002, p. 129),

Este tipo de poder acontece com muita frequência nos relacionamentos de canal, e geralmente as empresas que podem usá-lo são grandes ou estão em posição muito vantajosa, resultante de um quase monopólio ou de uma situação contratual formal, como é o caso de muitos franqueadores. Na ausência de restrições externas, tipo governamental, os membros do canal mais poderosos estarão em posição de domínio em relação aos membros mais fracos do canal, chegando a ponto de usar ameaças e coerção.

Para Stern (2002), o poder de coerção poderia ser considerado um poder de recompensa negativa, ou seja, a ausência ou retirada de recompensas. Porém, os membros do canal não vêem assim. Estes membros enxergam a coerção como um ataque direto às suas empresas.

Para Stern et al. (2002, p. 175),

A coerção é sinônimo de agressão, que provoca defesa. Quando os membros do canal percebem baixas recompensas, a resposta pode ser o afastamento ou a indiferença. Porém, quando os membros do canal percebem a coerção, reagem pensando em um contra-ataque, uma retaliação.

Assim, o poder de coerção somente deve ser utilizado quando outros caminhos já foram tentados. A longo prazo, a coerção provoca efeitos colaterais negativos.

Quando o alvo percebe que o influenciador utiliza ameaças, o alvo diminui sua estimativa do valor do negócio do influenciador. Para Stern et al. (2002), o influenciador ficará prejudicado de três maneiras:

a) a curto prazo – o alvo ficará menos satisfeito com os retornos financeiros que obtém do influenciador e com o lado não financeiro do relacionamento. Ele verá seu parceiro como menos interessado, respeitoso, desejoso de trocar idéias,

satisfatório, gratificante e fácil de trabalhar. E perceberá ainda que o relacionamento tornou-se mais conflituoso. Ele fica menos cooperativo;

b) a médio prazo – o alvo fica menos confiante;

c) a longo prazo – o alvo se sente menos comprometido com o relacionamento.

Para Stern et al. (2002, p. 175), “há um custo de oportunidade para alienar um membro de canal. A coerção corrói o relacionamento, às vezes de forma tão vagarosa que o influenciador não percebe que está perdendo”.

Porém, algumas vezes o benefício compensa o custo e o risco da coerção. Exemplos são os projetos de implantação de EDI (intercâmbio de dados eletrônicos) quando provas, segundo Stern et al. (2002), indicam que pelo menos metade dos usuários foram forçados a adotar o sistema, estabelecendo prazos de adoção, sob o risco de interrupção dos pedidos.

A médio e longo prazo, sobreviver às crises originadas de processos de coerção por um dos membros do canal pode reforçar relacionamentos de canal. O importante é como o uso do poder é percebido. Mesmo a estratégia de poder de recompensa pode ser vista como coercitiva, uma vez que retirar uma recompensa é um ato coercitivo. Dentro desta óptica, o poder de recompensa pode ser um poder de dois gumes.

Para Stern et al. (2002, p. 176);

Tanto as recompensas quanto o poder de coerção exigem que o agente influenciador monitore as ações da parte cujo comportamento deve mudar, de modo que as recompensas ou as punições apropriadas possam ser ministradas no caso de concordância ou discordância,

3.3.3 Poder legítimo

Para Rosenbllom (2002, p. 129), “este poder deriva de normas internalizadas em um membro do canal, que determinam que outro membro do canal tenha um direito legítimo de influenciar o primeiro, e que exige a obrigação de poder aceitar esta influência”.

Para Stern et al. (2002, p. 177), “o poder de legitimidade origina-se do senso da empresa-alvo de que, de alguma maneira, ela é obrigada a aceitar as exigências do influenciador. O alvo pensa que a aceitação é certa e apropriada de acordo com padrões normais estabelecidos”.

Dentro de uma empresa, a aparência de poder legítimo é óbvia. Se um superior orienta e dá diretriz, um subordinado entende isto como um direito do supervisor. Na estrutura de canais de marketing, os canais podem ser operados por empresas independentes, que não possuem nenhuma relação superior-subordinado bem definida, sem linhas claras de autoridade e comando.

Assim, o poder legítimo, não é um fenômeno de longo alcance, tampouco bem aceito. Somente em canais ligados contratualmente existe algo que se assemelha a uma estrutura organizacional baseada no poder legítimo. As bases de poder legítimo mais fortes são aquelas que estão nas mãos de franqueadores, pois as relações estão baseadas em contratos de franquia, que definem direitos e deveres do franqueador e da sua rede de franqueados. Com algumas exceções, na maior parte das vezes, a base do poder legítimo está na mão do franqueador e não na mão do franqueado. Mesmo assim, não se deve acreditar que um contrato bem elaborado constitui todo o poder de que um membro de canal precisa. Na verdade, para Stern et al. (2002), o poder legítimo provém não de autoridade e relações contratuais, mas sim de normas, valores e crenças. Algumas dessas normas podem ser questões ligadas a:

- a) **solidariedade** – cada lado espera que o foco seja o relacionamento como um todo e não somente uma transação específica;
- b) **integridade** de papel – cada lado espera que o outro desempenhe papéis complexos que não só cubram transações individuais como também cubram diversas questões não relacionadas a uma única transação;
- c) **reciprocidade** – cada lado espera que o outro divida os resultados conjuntos, a fim de assegurar retornos adequados para todos os lados.

Estas normas, depois de desenvolvidas e implantadas, podem ser invocadas com o objetivo de atender determinadas exigências.

Por último, o grau de poder de legitimidade é subjetivo e pode variar segundo a percepção e os olhos de cada uma das partes. Para Stern et al. (2002, p. 179), “os

membros de canal criam sua fonte de poder de legitimidade investindo na criação de parcerias para poder aumentar um senso de valores e normas comuns”.

Esta definição aplica-se a franqueadores que olham franqueados prospectivos de acordo com a compatibilidade de atitudes em relação à autoridade legítima, valores e métodos operacionais. Eles favorecem franqueados que demonstram respeito pelo franqueador, como uma figura de autoridade, e, pelo contrato de franquia, como um documento de ligação. Excluem potenciais franqueados que possuam uma relação cética em relação ao franqueador ou que os perceba independentes demais. Os franqueadores temem que estes tipos de candidato se tornem, segundo Stern et al. (2002, p. 179), “criadores de problemas ao se unirem ao sistema de franquia, porque não atribuem autoridade legítima ao franqueador”.

3.3.4 Poder de referência

O poder de referência acontece quando um dos membros do canal percebe que o seu desempenho está diretamente atrelado ao resultado de outro membro, resultando em uma forte identidade entre os dois participantes. Esta identificação pode estar ligada ao status e prestígio que este relacionamento pode trazer. Exemplos são alguns varejistas que dão espaço para alguns fabricantes nas suas lojas, pois são fabricantes que possuem marcas que espelha conceitos de tecnologia, inovação, contemporaneidade.

Para Stern et al. (2002, p. 179),

Os membros de canal com fluxo de cima para baixo gostariam de lidar com marcas de alto *status* para beneficiar sua própria imagem. Os membros de canal com fluxo de baixo para cima arrendam a reputação das empresas com fluxo de cima para baixo que tenham prestígio.

3.3.5 Poder de especialidade

O poder da especialidade está baseado no fato de que um dos membros do canal possui um conhecimento ímpar e específico, que outro membro não possui. Assim, as tentativas de um membro do canal influenciar outro membro têm como base sua expertise superior.

Para Rosenbloom (2002), o poder de especialista é bastante comum em canais de marketing e a base que sustenta uma importante forma de canal: a franquia. O conhecimento ou know-how é uma das principais causas para que um franqueado pague taxas para o franqueador. E, na continuidade da relação, o franqueador deve continuar demonstrando sua perícia, para continuar a receber royalties. Para Rosenbloom (2002, p. 130),

Embora obviamente o franqueador também possa usar outras bases de poder, e em particular a legitimidade, o uso do poder de especialista é extremamente importante para conseguir com que os franqueados concordem em cooperar. Os franqueados esperam que o franqueador forneça sua *expertise* regular e continuamente. De fato, um dos principais valores da franquia para o franqueado é a experiência do franqueador nesse específico ramo de negócios.

Porém, esta perícia, quando transferida para o franqueado, pode possibilitar uma operação sem a participação do franqueador, gerando um problema na gerência do canal. O poder original do franqueador pode reduzir-se sensivelmente. Para Stern et al. (2002), uma empresa que deseja manter-se, no longo prazo, com poder de especialidade, possui três opções:

- a) transmitir seu know-how em pequenas partes, mantendo sempre consigo dados vitais para a operação do negócio. Porém, esta estratégia é de alto risco, pois para a sobrevivência do canal, é importante que todos os membros forneçam o máximo de suas habilidades, para que o canal seja bem sucedido;
- b) a empresa pode investir em um aprendizado contínuo, trazendo sempre novidades e inovações para os demais membros do canal. Um exemplo disto, no sistema de franquia, é o papel que o franqueador pode desempenhar, olhando sempre para o mercado, os concorrentes, novas tendências, fator este

que um membro, de forma isolada, teria dificuldade. É uma estratégia que necessita altos investimentos, porém com chance de grandes benefícios;

c) a terceira opção seria transmitir somente informações personalizadas. Significa incentivar os parceiros do canal a investir em conhecimentos específicos para determinadas operações. Uma vez tendo este know-how tão especializado, estes parceiros não poderiam transferir para outros produtos e serviços.

Mesmo utilizando uma destas estratégias, Stern et al. (2002) cita três dificuldades que uma organização pode ter, mesmo possuindo um conhecimento considerável ao utilizar a estratégia de poder de especialidade:

- ..Para exercer este tipo de poder, o membro do canal deve inspirar confiança. Se os demais membros não percebem esta confiança, todas as tentativas podem ser entendidas como manipulação e são desprezadas;
- ..Os especialistas costumam ter um status muito alto, o que pode dificultar a identificação e geração desta confiança necessária;
- ..Os membros de canal, empresários, como no caso de franqueados, possuem personalidade de independência e espírito empreendedor, o que pode dificultar a aceitação de que alguém externo diga o que deve ser feito.

Para Stern et al. (2002, p. 177),

Se o influenciador quiser exercer poder de especialidade sobre o alvo, este deve estar disposto a aceitar as informações e os julgamentos do primeiro. Isto é mais fácil se há um bom relacionamento em andamento, no qual o alvo acredita na competência e na confiabilidade dos funcionários do influenciador.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método da pesquisa é um Estudo de Caso, de natureza exploratória. Para Yin (2001, p. 21),

O Estudo de Caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores.

Yin coloca quatro questões que todo o Estudo de Caso deve ter e que se aplicam diretamente à pesquisa em questão:

- ..Cada pesquisador de Estudo de Caso deve trabalhar com afinco para expor todas as evidências de forma justa;
- ..Os estudos de casos, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proporções teóricas, e não a populações ou universos;
- ..Os estudos de caso são uma forma de inquirição que não depende exclusivamente dos dados etnográficos ou de observadores participantes;
- ..Estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real.

Para Rodrigues (2002, p. 46), uma pesquisa de natureza exploratória apresenta as seguintes vantagens:

Flexibilidade, pois permite ajustes ao longo do processo, de forma que é possível mudar o curso da pesquisa de acordo com as respostas que vão sendo apresentadas e ênfase na totalidade, pois é possível focalizar o problema no todo e, desta forma, supera-se um problema muito comum, fazendo com que a análise individual desapareça em favor da análise global.

Em contra-partida, Bruye (1991) destaca que “o Estudo de Caso rigoroso não deve se limitar a uma descrição, por mais documentada que seja, mas deve apoiar-se em conceitos e hipóteses. Deve ser guiado por um esquema teórico que sirva de princípio diretor para a coleta de dados”. O autor alerta ainda para o fato de que o Estudo de Caso tem, por si mesmo, um caráter particularizante, e seu poder de

generalização é limitado. É importante reunir um conjunto de recursos metodológicos que sejam usados concomitantemente, para levar a termo o Estudo de Caso.

O Estudo de Caso na organização Yázigi atende às premissas que os autores acima citam para o escopo de um Estudo de Caso, pois o objetivo do trabalho aqui proposto é poder investigar uma amostra de franqueados que, teoricamente, poderia ser ampliada a toda a rede Yázigi. Além disso, mesmo sendo participante do processo, o objetivo é poder olhar e analisar as evidências levantadas de forma imparcial, procurando, na medida do possível, um “desvestir” do papel de franqueada Yázigi, ao longo do projeto.

4.1 FASES DA PESQUISA

4.1.1 Levantamento de estudos existentes neste campo

O objetivo desta fase foi a pesquisa de quais eram os instrumentos já disponíveis para o levantamento e estudo de conflitos em sistemas de franquias. Consideraram-se três estudos nesta fase:

- ..Estudo desenvolvido por Suzuki (1994) que tinha como objetivo investigar a existência de pontos de atrito no relacionamento franqueador-franqueado, os quais merecessem uma abordagem no sentido de uma melhor compreensão das formas utilizadas para sua superação. Os instrumentos utilizados eram constituídos de forma estruturada, através de um roteiro pré-estabelecido, aplicados de forma não-estruturada/não-disfarçada através de questionamento direto. O estudo foi feito com duas franquias do setor de educação, sendo uma delas o Yázigi;
- ..Estudo desenvolvido por Hunt e Nevin (1974), com 950 franqueados da área de *fast-food*. O estudo baseou-se em duas hipóteses: H1 = os franqueadores atuam mais através de forças coercitivas do que forças não coercitivas para adquirir poder sobre seus franqueados; H2 = franqueadores que atuam menos

através de forças coercitivas e mais através de forças não coercitivas têm franqueados mais satisfeitos nas suas relações com as franquias;

- ..Estudo desenvolvido por Eliashberg e Michie (1984), intitulado “Conjunto múltiplo de objetivos para negócios, como determinantes de conflitos de canal de marketing: um estudo empírico”. O estudo iniciou com uma discussão com diversos franqueados sobre quais as políticas de negócio que representam o domínio do conflito franquia-franqueado. Com base nestes 20 itens, foi solicitado que os indivíduos respondessem sua percepção quanto à frequência e intensidade dos desentendimentos para cada um dos 20 itens.

Com base na análise dos três trabalhos pesquisados, optou-se por utilizar o estudo de Suzuki (1994). A escolha baseou-se em dois fatos:

a) de que para o estudo de caso em questão, a metodologia proposta pelo autor, entrevistas em profundidade, a partir de um roteiro pré-estabelecido, aplicados de forma não-estruturadas, são muito semelhantes às possibilidades desta dissertação. Para Oliveira (1997, p. 117),

As pesquisas que utilizam a abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo, além de permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos .

b) uma das empresas pesquisadas na época (1994) é a empresa em questão, abrindo possibilidades de analisar e comparar alguns resultados após estes 10 anos.

4.1.2 População e amostra

A população é formada pelos franqueados Yázigi no estado do RS. Na data das entrevistas, maio e abril de 2004, eram 36 franqueados e 53 unidades no estado. A amostra foi dividida em duas partes, para dois momentos de aplicação da pesquisa:

Na fase de pré-testagem – este estudo realizou uma primeira fase de validação do roteiro de entrevista com dois franqueados Yázigi no RS. Foi selecionado

o maior franqueado do Estado, na praça de Porto Alegre, com cerca de 4000 alunos, 12 unidades e franquia com 45 anos de existência. O segundo franqueado selecionado foi o franqueado da praça de Taquara, com cerca de 140 alunos e 3 anos de existência.

Aplicação da entrevista – a amostra deste estudo está composta, além dos dois franqueados iniciais, de mais seis franqueados do Rio Grande do Sul e de dois representantes do franqueador. Os franqueados selecionados foram das seguintes praças: Esteio, Caxias do Sul, Viamão, Pelotas, Gravataí e Passo Fundo. Os representantes do franqueador foram a Diretoria de Operações da Rede e a Consultora Pedagógica Regional.

Segundo Malhorta (2001, p. 306), "na técnica de amostragem não probabilística procura-se obter uma amostra de elementos convenientes. O entrevistador é quem seleciona as unidades amostrais". O método de escolha foi não probabilístico por conveniência, pelo critério de acessibilidade e pela facilidade de serem contatados.

4.1.3 O instrumento da Pesquisa

Foram utilizados dois roteiros pré-estabelecidos de entrevistas, utilizando perguntas abertas, conforme Apêndices A e B. O primeiro roteiro foi utilizado com os franqueados Yázigi e o segundo com os representantes do franqueador.

O roteiro da entrevista está dividido, além da parte de identificação do perfil do franqueado, em três grandes categorias. Estas três categorias foram definidas a partir dos principais sub-itens encontrados nas referências bibliográficas utilizadas:

Perfil - identificar o franqueado com relação ao tempo da franquia, tempo como franqueado, número de unidades e número de alunos. No caso das entrevistas com os representantes do franqueador, foram identificados o tempo na rede Yázigi e o nível de atuação, regional ou nacional;

Expectativas – identificar as principais expectativas do franqueado-franqueador nesta relação comercial;

Conflitos – identificar os pontos críticos hoje existentes na relação franqueado-franqueador;

Encaminhamentos - identificar possíveis encaminhamentos que podem ser dados aos conflitos existentes e quais os papéis do franqueado e do franqueador na resolução destes conflitos;

Os dados do primeiro bloco contêm os dados do perfil do franqueado. Estes dados contemplam quatro informações:

- ..Tempo da franquia (menos de 2 anos, de 2 até 5 anos, de 5 até 10 anos e mais de 10 anos);
- ..Tempo como franqueado Yázigi (menos de 2 anos, de 2 até 5 anos, de 5 até 10 anos e mais de 10 anos);
- ..Número de escolas pertencentes ao franqueado (até 2 escolas, de 3 a 5 escolas, mais de 5 escolas);
- ..Porte da escola, dividindo entre escola micro (até 100 alunos), escola pequena (de 101 até 250 alunos), escola média (de 201 a 500 alunos), escola grande (acima de 501 alunos).

Para os questionários que foram respondidos pelo franqueador, neste primeiro bloco, como identificação organizacional, constam:

- ..Tempo na rede Yázigi: menos de 2 anos, de 2 até 5 anos, de 5 até 10 anos, mais de 10 anos;
- ..Abrangência de atuação – regional ou nacional.

4.1.4 Coleta de Dados

Os franqueados selecionados foram contatados por telefone e informados do objetivo das entrevistas. As entrevistas foram agendadas para um contato pessoal durante os meses de Abril e Maio do presente ano de 2004, e realizadas pela autora. Os instrumentos, embora elaborados de forma pré-estruturada, foram aplicados de

forma não-estruturada, através do questionamento direto, procurando aprofundar e explorar as respostas dos entrevistados.

4.1.5 Análise de Dados

Os dados qualitativos foram submetidos a análise de conteúdo, gerando constatações, reflexões e sugestões. Para Freitas (2000, p. 37),

Uma parte importante do comportamento, opinião ou idéias de pessoas se exprime sob a forma verbal ou escrita. A análise do conteúdo (AC) destas informações deve normalmente permitir a obtenção destas informações resumidas, organizadas. (...) A AC torna possível analisar as entrelinhas das opiniões das pessoas, não se restringindo unicamente às palavras expostas diretamente, mas também àquelas que estão subentendidas no discurso, fala ou resposta de um respondente.

A análise dos dados foi dividida em três categorias:

a) categoria 1 - expectativas;

Principais expectativas:

Tanto do ponto de vista do franqueador, como do franqueado, existe um alinhamento nas expectativas que um futuro franqueado deve ter ao candidatar-se para uma franquia. Os representantes do franqueador ressaltaram o mesmo ponto e concentraram a sua resposta somente neste item: know-how formatado, o qual gera segurança. As duas respostas ressaltam o fato deste know-how “ser bem sucedido (Franqueador 1) e que “tem uma história, pesquisas, parâmetros” (Franqueador2).

Esta resposta é compartilhada por 5 dos 8 franqueados. A expectativa do know-how já conhecido é traduzida em expressões como “contar com meio caminho andado” (escola 2); “ter uma estrutura pronta” (escola 4), “começar o negócio sobre uma base sólida” (escola 7).

Porém, para os franqueados, dois outros pontos foram citados:

- ..Suporte
- ..Marca reconhecida.

A questão “suporte” foi citada por 3 dos 8 questionários. Os respondentes que destacaram este item são escolas na faixa de até 250 alunos. Para estas escolas

menores, com certeza, o suporte do franqueador, através das estruturas de campo, é muito mais importante do que para as unidades maiores, com mais de 600 alunos.

A questão da marca forte não foi citada pelo franqueador, mas sinalizada por 5 das 8 respostas dos franqueados: “ter nome” (escola 2); “marca é fundamental, com representatividade no mercado e valores que esta marca agrega e representa” (escola 4); “uma marca que traduza este know-how” (escola 5); “começar o negócio com sobre uma base sólida”. “Esta base é a marca e know-how” (escola 7); “considera-se também a força da marca” (escola 8).

Um ponto citado por um dos franqueados (escola 3), com destaque, é a questão da franquia ser também uma oportunidade de aprendizagem, através do trabalho em rede: “trabalhar em rede para poder suprir limitações pessoais. Trabalhar em rede significa discutir diferentes pontos de vista, sugestões para os problemas, poder ajudar, trocar mais, para se sentir confiante e confortável para poder tomar decisão”.

Nenhum dos franqueados entrevistados relacionou a expectativa da franquia como um negócio que, devido ao know-how, marca e suporte, possa trazer retornos financeiros. Somente um franqueado citou a questão da “ter rentabilidade, ter ganho financeiro” (escola 1).

Um dos franqueados (escola 6), ressaltou o fato de que, ao entrar no sistema, não tinha expectativas em relação à franquia, via somente um “negócio próprio, onde pudesse mexer com educação. Um idealismo”. Com certeza, esta resposta está relacionada ao tempo da franquia, 42 anos, início do processo de *franchising* no Brasil, momento onde não havia esta clareza dos ganhos ao entrar neste tipo de sistema.

Principais diferenciais

Nesta parte da pesquisa, o franqueador resalta e reforça expectativas pessoais citadas pelo franqueado da escola 3, na questão anterior. As duas respostas do franqueador citam o trabalho em rede: “grande benefício é estar em um sistema de rede. Aprender em rede” (franqueador 1); “Sinergia com outros franqueados. Espaço de troca. Networking” (franqueador 2).

E ambos ressaltam que esta troca e interação são responsáveis por gerar novo know-how e trazem rapidez perante o mercado. Uma das respostas (franqueador 2)

ressalta que este sim é o maior diferencial, pois esta aprendizagem em rede não pode ser copiada.

Porém, novamente a questão de ter uma marca forte, posicionada, que traduza diferenciais claros não é citada pelo franqueador. Ao não fazer esta menção, pode o franqueador estar mais focado na questão de aprimoramento do know-how e como poder aproveitar e apropriar-se do know-how instalado na rede, sem ter a clareza e o objetivo final de reforçar o posicionamento da marca. Como se o foco fosse muito mais a melhoria interna dos processos e não a transposição destes ganhos para o mercado. Porém, a responsabilidade estratégica pela consolidação da marca é uma, ou talvez, a maior, responsabilidade do franqueador.

Para os franqueados, em sintonia com a resposta do franqueador para esta pergunta, 5 dos 8 citam a questão de trabalhar e aprender em rede: “não estar sozinha 100% do tempo” (escola 3); “franquia pressupõe trabalho em grupo com direitos e deveres” (escola 4); “crescimento pessoal e profissional, através da interação e da troca, intensa e sistêmica” (escola 5); “a franquia se tornou um grande guarda-chuva, com idéias, sugestões. Algo que facilita a minha vida” (escola 6); “resultados obtidos através da troca de experiências já estabelecidas pelo sistema, desenvolvida e enriquecida através das contribuições de rede” (escola 8). Ao ter uma expectativa de troca e de interação tão grande por parte do grupo de franqueados, o estabelecimento de canais de comunicação passa a ser fundamental, para poder atender a estas expectativas.

A questão de investimentos em projetos de Gestão de Conhecimento, com o objetivo de captar estas sugestões e devolver à rede sob a forma de know-how já testado por outros franqueados, pode tornar-se um grande diferencial, o que também dá à franquia um caráter dinâmico e de aprimoramento constante. Mais adiante, podemos checar o impacto que o fato deste conhecimento poder estar pulverizado na rede tem sobre as relações de poder da franquia. Um exemplo disto é a resposta da escola 8, quando diz, ao referir-se aos resultados obtidos através das contribuições da rede: “contanto que isto seja administrado de forma inteligente pelo franqueador”; da escola 5: “isso exige maturidade para lidar com as diferenças. Abrir mão de interesses pessoais em função do coletivo”; e da escola 8: “para algumas pessoas não é o sistema ideal. Como na sociedade, ganhar se todos ganham. Existem limites que não podem ser ultrapassados”.

b) categoria 2 - principais conflitos;

Pontos críticos de relação franqueado-franqueador:

O primeiro objetivo nesta categoria foi poder identificar os principais pontos críticos do relacionamento franqueado-franqueador. As respostas foram, em alguma medida, bastante semelhantes.

Do ponto de vista do franqueador, três pontos devem ser destacados:

- ..Tempo diferente entre franqueado e franqueador, o qual gera diferentes expectativas (franqueador 2);
- ..Quais as responsabilidades de cada uma das partes (franqueador 2);
- ..Necessidade de resgate de credibilidade, por parte do franqueador, após os momentos vividos em 2003 (franqueador 1) e, para tanto, a necessidade de fazer escolhas e investimentos acertados que reforcem esta credibilidade.

Dos 8 franqueados, 3 reforçam a necessidade urgente de resgate da credibilidade, em um curto espaço de tempo, como principal ponto crítico hoje na relação da franquia. Isto pode ser constatado nas seguintes respostas: “o ponto crítico hoje é o resgate da confiança versus um momento econômico ainda complicado do franqueador... Deve-se reconstruir uma relação de parceria e confiança” (escola 5); “não adianta dizer somente que tem vontade, mas que está fazendo acontecer” (escola 4); “a nova diretoria passa por período de conquista e credibilidade” (escola 8). A questão da credibilidade do franqueador, acreditar que ele dará conta das suas responsabilidades dentro do sistema, está diretamente ligada à expectativa inicial de segurança, que o franqueado tem ao procurar um sistema de franquia.

Por outro lado, cinco escolas ressaltam que o ponto crítico é a equação comercial entre as partes: *royalties*, custos de materiais didáticos e políticas de preço. Para a escola 1, um ponto crítico “é ter um denominador comum com relação aos *royalties*. O que é bom para nós e para eles. Ter uma pesquisa mais individualizada, com *royalties* regionais”. Para a escola 2, “sempre é ponto crítico quando o assunto envolve dinheiro”. “Ansiedade do franqueado em relação ao reajuste do material didático. Todo ano, uma política nova de preço pode trazer uma surpresa”, afirma a escola 6. “Franqueado e franqueador possuem relação semelhante à entre cliente e fornecedor. Sendo assim, o conflito mais comum é o preço, ou seja, quanto é pago e

o quanto deve ser recebido em troca”, complementa a escola 7. Para a escola 8, “a não compreensão do franqueador em relação aos custos de serviços e produtos, resultou na necessidade de substituição da nova diretoria”. Este ponto crítico é comum às escolas “micro”, até 100 alunos, bem como às escolas com mais de 600 alunos, ou seja, esta equação comercial não se resolve com um volume maior de alunos e crescimento do ponto de vendas.

Esta preocupação por parte dos franqueados demonstra que ainda hoje o franqueador não encontrou uma forma de remuneração que não gere questionamentos por parte de rede de franqueados. Suzuki (1994, p. 153) afirmava,

Com relação aos problemas específicos de cada rede, levantados pelos franqueados, ressaltaram-se no caso do Yázigi: a questão do IPY (Índice de Preços Yázigi, utilizado para correção dos valores dos materiais didáticos), da escolha do ponto e acompanhamento das obras e dos territórios... Quanto à solução aos problemas diagnosticados, pode-se distinguir algumas ações desenvolvidas. No caso do Yázigi, para a questão do IPY, estava pensando-se na adoção de *royalties*, ao invés da remuneração via preço dos materiais, como forma de evitar litígios.

Passados cerca de 10 anos da avaliação anterior, a forma de remuneração do franqueador permanece exatamente a mesma: cobrança de royalties sob a forma da compra de livros, por parte do franqueado, gerando os mesmos questionamentos. Esta relação comercial implica olhar os resultados do sistema por diferentes parâmetros de desempenho: para o franqueador, a medida de sucesso é a venda de livros. Para o franqueado, esta medida é a venda de serviços.

Dois franqueados ainda destacaram questões ligadas à **estrutura e cultura do franqueador**.

A escola 2 destaca;

Acho que a cultura do franqueador hoje impede muitas coisas: mais transparência, mais ousadia, mais “pé no chão”, mais objetividade, mais negócio, com idéias. Esta cultura do franqueador é responsável pelos atritos e imposições para a rede. Crenças e valores do franqueador são diferentes dos do franqueado.

A escola 8 destaca;

A tentativa da manutenção de estruturas pesadas, estabelecidas no passado e a não sensibilização, não compreensão do franqueador em relação ao impacto disso sobre os custos e serviços, resultou na necessidade de substituição da diretoria.

O segundo objetivo era poder aprofundar a análise de se estes pontos críticos estavam relacionados às **questões de poder e de espaços decisórios**.

As duas respostas do franqueador apresentaram diferentes perspectivas. O franqueador 1, com atuação nacional, ressalta que “sim, dificilmente não estaria. Não existe sistema sem relações de poder”. Afirma que o maior desafio é como as diferentes lideranças da rede fomentam as crises e com isto permitem que o sistema se renove, se recicle, se atualize. Afirma que o desafio é encontrar novas lideranças, para que haja uma renovação, considerada necessária, para o sistema. Esta visão é extremamente autêntica e inovadora no sistema de franquias. Perceber as lideranças da rede como participantes e co-responsáveis pela renovação do sistema reforça as expectativas iniciais do franqueador do **trabalho em rede**, como um diferencial importante do *franchising*.

A outra resposta, do Franqueador 2, apresenta dúvidas “não sei exatamente. Em fase de reavaliação. Existe sim uma garantia mínima de espaço para a discussão”.

Do ponto de vista dos franqueados, três pontos foram destaques nesta questão:

- ..A concordância com a questão de que os pontos críticos hoje têm fontes nas relações de poder e nos espaços de decisão;
- ..Poder dentro do próprio franqueador;
- ..A responsabilidade conjunta, de franqueado e franqueador pelas decisões do passado e pelo equilíbrio que deve existir entre ambos.

Todas as respostas consideraram, em diferentes medidas, as relações de poder e espaços de decisão, como fonte de pontos críticos do sistema: “sim. O principal é a confiança e a transparência” (Escola 1); “sim. Decisões erradas do passado impactaram para todos” (Escola 3); “com certeza. Hoje está acontecendo uma readequação dos processos decisórios” (Escola 4).

Duas respostas trouxeram o questionamento sobre a estrutura de poder e decisão dentro do próprio franqueador:

Escola 2:

Um dos pontos críticos disto é a estrutura hierárquica do franqueador, com quem está hoje o poder e como se relaciona com os franqueados. Dúvida de quem está com o poder hoje. Algumas vezes está com a pessoa errada, sendo exercida da forma errada.

“acho que estão mais ligados às relações de poder no próprio franqueador” (Escola 6).

Por último, dentro desta análise, reforçando as expectativas de **trabalho em rede**, o franqueado 5 afirma:

O Yázigi sempre foi um exemplo de relação entre franqueado e franqueador, através dos conselhos. Considero o franqueado, enquanto participante do conselho, como responsável pelos erros estratégicos do franqueador... O maior problema não é o espaço de decisão, mas o perfil das pessoas que nele atuam.

Escola 8:

As relações de poder estão mais ligadas a uma percepção errada, tanto do franqueador como do franqueado. O conceito de “super-franqueador”, com soluções para todos os problemas, gerou como consequência a dependência da maioria dos franqueados. Deve haver uma maior clareza de papéis.

O terceiro objetivo era poder fazer um mapeamento das principais causas dos conflitos que deram origem às discussões realizadas no ano de 2003. O quadro abaixo apresenta um resumo, do ponto de vista do franqueador e do franqueado, de quais sejam estas origens. Todas as questões mencionadas pelos franqueados, de uma forma ou de outra, estão alinhadas com as causas citadas pelo franqueador.

PERSPECTIVA DO FRANQUEADOR	PERDA DE CREDIBILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dificuldade em responder de forma rápida à perda de rentabilidade das escolas; ➤ Decisões unilaterais, principalmente em relação à política de preços e investimentos equivocados; ➤ Gestão econômico-financeira do franqueador, deficiente em sua própria estrutura, gerando alto nível de insegurança; ➤ Problemas na estrutura de prestação de serviços, com cortes e trocas de pessoal; ➤ Processos não cumpridos; ➤ Omissão do papel estratégico do franqueador. 	PERSPECTIVA DO FRANQUEADO
	FALTA DE COMUNICAÇÃO EFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de diálogo; ➤ Falta de transparência; ➤ Falta de uma “ouvidoria” por parte do franqueador; ➤ Focos divergentes; ➤ Sentimento de auto-suficiência, do franqueador e do franqueado. 	

Figura 9: Mapeamento das Causas Principais Conflitos.(ano 2003).

Fonte Elaborado pela autora.

Do ponto de vista do franqueador, a principais causas citadas foram a **perda da confiança** na gestão do franqueador, frente a uma grande dificuldade de

competitividade e à perda de rentabilidade das escolas. Ambas as respostas apontam nesta direção. Para o Franqueador 1,

As principais causas foram a perda de confiança na gestão do franqueador. Em paralelo, uma baixa competitividade do negócio, ocasionada por diversos fatores. Um cenário econômico muito difícil, sobretudo de 2001 a 2003, o que somado à perda de confiança, contribuiu para disparar um conflito entre franqueado e franqueador. As escolas se sentiam insatisfeitas com o franqueador, e por outro lado, também enfrentaram grande dificuldade em seus mercados locais.

“Acredito que a principal causa tenha sido a rentabilidade abaixo do esperado. A rede atribui a responsabilidade desta situação em grande parte ao franqueador”, afirma o Franqueador 2. Complementa com um fator importante: a dificuldade de comunicação para poder gerenciar estes conflitos – “a situação agravou-se em função do descompasso da comunicação entre franqueador e rede. Para o franqueador Yázigi, poder comunicar-se com eficácia com a rede como um todo é um desafio enorme, considerando a diversidade de universos que ela contempla”.

Estas duas respostas são um reconhecimento, por parte do franqueador, da sua dificuldade em lidar com as pressões enfrentadas pelas escolas na operação dos seus mercados locais, através de uma comunicação ágil e, em paralelo, reorganizando-se internamente para fazer frente a estas demandas.

A primeira causa citada pelo franqueador, a perda de confiança na gestão do franqueador também faz parte da leitura realizada pelos franqueados:

Escola 2:

Deu-se por uma soma de fatores. Poderia citar a unilateralidade nas decisões mercadológicas e operacionais... a omissão do franqueador no que tange seu papel de vislumbrar e abrir caminho para novas oportunidades visando à sustentabilidade, rentabilidade, manutenção e expansão da rede.

Escola 5:

Acredito que a questão financeira teve um peso bastante grande. Pareceu-me que o franqueador buscava resolver seus problemas de caixa e uma das soluções envolvia aumento do preço do material didático... Problemas quanto à estrutura de prestação de serviço aos franqueados: cortes de pessoal, troca de funções resultavam também em um problema adicional para os franqueados, consequência principalmente dos erros estratégicos do franqueador, com foco na internacionalidade como diferencial em detrimento da qualificação da operação no Brasil.

“... promessas da gestão estratégica do franqueador que não foram cumpridas e mudanças constantes na alta direção do franqueador” (Escola 7); “o franqueador, no ímpeto da globalização, internacionalização e à procura de diferenciais para o seu

negócio, investiu e assumiu compromissos, dimensionando mal a sua capacidade de entregar serviços prometidos a toda a rede de escolas” (Escola 8).

A segunda causa, que agravou as citadas acima pelo franqueador, foi a **dificuldade de comunicação com a rede**. Esta perspectiva, do ponto de vista do franqueado é desdobrada nas seguintes respostas dos franqueados: “na minha opinião, as principais causas foram a falta de diálogo e de transparência por parte do franqueador” (Escola 1); “falta de “ouvidoria” do franqueador. Focos divergentes, entre franqueador e franqueados” (Escola 5); “falta de maior transparência nas decisões estratégicas do franqueador” (Escola 6); “falta de transparência nas relações” (Escola 7).

Um depoimento, da escola 4, resume o quadro dos últimos anos, combinando a questão da falta de credibilidade e comunicação entre franqueado e franqueador, resultando em um processo de auto-suficiência de ambas as partes, o que entra em choque com os conceitos básicos da franquia:

Acredito que ao longo dos anos, principalmente a partir da segunda metade da década de 90, houve um distanciamento entre o franqueador e os franqueados. Muitos motivos contribuíram para que isto acontecesse, mas vejo como principal o fato de que, pela posição de liderança que o Yázigi teve nesta época, houve um sentimento de auto-suficiência tanto das escolas, quanto da sede nacional. Ocorreu uma situação do tipo: se nós já acertamos tanto, não importa o que fizermos daqui para frente, continuaremos acertando. E justamente esta posição de auto-suficiência que induz aos erros.

O quarto objetivo foi poder identificar, dentre estes conflitos, quais os conflitos de mais fácil encaminhamento e quais os que demandam maior tempo para as suas soluções. O quadro abaixo apresenta um resumo destes entendimentos, do ponto de vista do franqueador e do franqueado.

	Curto prazo	Médio/Longo Prazo
FRANQUEADOR <ul style="list-style-type: none"> • RESGATE DA CREDIBILIDADE 	<ul style="list-style-type: none"> - Rediscussão de papéis e responsabilidades; - Mudança na diretoria do franqueador; - Mudança rápida nas questões operacionais. Ex.: melhoria do produto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Discussão de nível estratégico: grandes mudanças, novos posicionamentos.
<ul style="list-style-type: none"> • COMUNICAÇÃO NA REDE 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria do tempo da resposta ao franqueado (agilidade, rapidez). 	
FRANQUEADO <ul style="list-style-type: none"> • RESGATE DA CREDIBILIDADE 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorias de produtos; - Melhorias da governança no franqueador; - Investimentos em marketing mais focados; - Realinhamento dos propósitos entre franqueador e franqueado; - Investimentos na operação. Ex.: novo sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Política de <i>royalties</i> mais equilibrada; - Realinhamento de valores e crenças; - Conflitos de ordem financeira (prazos, inadimplência).
<ul style="list-style-type: none"> • COMUNICAÇÃO 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria canais de comunicação. 	

Figura 10: Conflitos de mais fácil encaminhamento x tempo.

Fonte: Elaborado pela autora.

A curto prazo, no que se refere ao conflito perda de credibilidade, franqueador e franqueado entendem a troca da diretoria com uma resposta rápida, objetivando solucionar esta questão: “a curto prazo, o novo líder precisa de apoio dos acionistas e poder definir a melhor estrutura de governança para a rede” (Escola 5); “hoje o franqueador está com uma nova direção. Isto já é uma resposta rápida” (Franqueador 2). Um segundo entendimento é que o conflito originado de problemas na **estrutura de prestação de serviços** do franqueador também é de fácil encaminhamento: “o franqueador também precisa ter mais claro qual o prazo que o franqueado precisa, qual seu timing” (Franqueador 2); “o que demanda menos tempo são investimentos em marketing, mais focados” (Escola 1); “mais fácil é o que pode ser resolvido na ponta, na operação. Como um exemplo disto, tomemos o sistema operacional” (escola 2); “os conflitos de ordem administrativo-pedagógica, de produto, de operação da escola, são mais fáceis de lidar” (Escola 8). O franqueador parece entender que respostas rápidas a estas questões vão levar ao resgate da credibilidade. Conforme o franqueador 1:

Se você tiver sucesso diário nas chamadas questões menores, você constrói um caminho de maior credibilidade para as soluções maiores. E, não adianta o franqueador buscar soluções maiores sem o apoio ou o apreço dos

franqueados. Franqueador não faz nada para si mesmo. Ele tem resultado a partir do negócio do outro. Precisa achar um caminho para todo o conjunto e levar a rede a acreditar neste caminho. E não é somente tempo e recursos, mas o esforço de implantação. Um exemplo deste empenho é o novo sistema. Todos os recursos estão equacionados, mas o fundamental é a sua implantação e execução, com 100% de adesão. E aí entra a credibilidade. Vai aderir, pois acredita no caminho.

Esta percepção, concretizada, pode resgatar questões citadas anteriormente como **promessas não cumpridas**.

As respostas ligadas aos conflitos originados nas questões de políticas de preço, definição de royalties, são entendidas como resoluções de médio e longo prazo: “o que demanda mais tempo é ter uma política de *royalties* mais equilibrada” (Escola 1); “a questão financeira não é fácil, nem a curto prazo” (Escola 3); “acho mais crítico de solucionar a situação atual de perdas na rede Yázigi. Isto gera uma ansiedade por parte dos franqueados, que encontram um franqueador se reestruturando, envolvido com problemas internos importantes” (Escola 7); “conflitos de ordem financeira, como prazos, inadimplências, semestralidade ou anuidade, demandam maiores estudos” (Escola 8).

Os conflitos originados por questões relacionadas ao papel estratégico do franqueador possuem perspectivas de tempo para resolução, diferentes, entre franqueado e franqueador: “no curto prazo, deve haver uma rediscussão de papéis e responsabilidades. Os braços do franqueador que atuam sobre a rede também devem agir mais em conjunto” (Franqueador 2); “certamente, o problema de mais fácil encaminhamento foi e é o realinhamento de propósitos entre franqueador e franqueado” (Escola 4). Por outro lado, a Escola 2 coloca: “o que demanda mais tempo é o realinhamento de valores e crenças”.

A quinta questão era poder entender se franqueador e franqueados percebem que existe um nível de conflito considerado aceitável. Esta foi a única resposta unânime de todos os participantes da pesquisa:

Para o Franqueador 1:

Acho que sim. Existem lideranças na rede e franqueador. A relação franqueado-franqueador tem interesses diferentes. O papel da liderança é se colocar no lado oposto, com posição diferente, para a discussão. Mas sempre com o objetivo de preservar o sistema. Liderança tem que defender o seu interesse de forma legítima, com compreensão sobre o interesse do outro, a fim de qualificar o sistema. O mais importante é o sistema.

Para o Franqueador 2:

Sem dúvida, esta pressão, esta pulsão, faz tudo acontecer. A pressão dá o tom e o ritmo que o franqueado deseja. Para tudo isto, deve haver escuta e considerar diferentes franqueados que estão em diferentes momentos, ou seja, individualização. Devem ser exercitados de ambas as partes.

“Sim. De grande valia. Críticas positivas servem para os crescimentos e são muito importantes” (Escola 1);

“Precisa haver este espaço de discussão e argumentação, para os dois lados serem ouvidos. Não ouvir somente após a decisão tomada. Que haja, verdadeiramente, uma construção da decisão. Questionamento gera mudança” (Escola 2);

“Sim. Com certeza. A crítica e o questionamento devem existir” (Escola 3);

A Escola 4 responde:

Sim, é importante. E para isto a vantagem do Yázigi é os franqueados se conhecerem. Isto permite contato, colocar ansiedades e idéias, e buscar melhorias... O conflito dos últimos 6 meses resultou em uma relação mais profissional, mais assertiva, mantendo o lado afetivo, mas também profissional;

“Sim e o tempo vai demonstrar. O conflito serviu para demonstrar a vontade de continuar junto. A disputa foi intensa e desgastante. Porém o saldo é positivo” (Escola 5);

A escola 6 responde:

Sim, aquele decorrente da abertura que o franqueador permite para que o franqueado expresse a sua opinião com respeito e dados adequados. O conflito recente, como pressão para baixar os preços e alteração das normas e contratos, foi um bem muito grande, onde houve propósitos, em uma negociação muita bem encaminhada... Resultaram em vitória para ambos os lados;

“Só conflito gera desenvolvimento e crescimento. Tem que ter conflito” (Escola 7);

“Sim. O produto que vendemos tem seus resultados permanentemente mensurados... Isto gera pressão constante do franqueado, que deseja obter melhores resultados através dos serviços e produtos que recebe do franqueador” (Escola 8).

A sexta e sétima questões visavam poder investigar qual o entendimento de quais os papéis e responsabilidades, do franqueador e do franqueado, em situações de conflito.

A figura 11 apresenta um resumo das respostas.

Respostas	Papéis e responsabilidades FRANQUEADOR	Papéis e responsabilidades FRANQUEADO
FRANQUEADOR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preservação da marca e do sistema; ✓ Ouvir os questionamentos da rede; ✓ Propor discussões estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insenção, a fim de buscar soluções para o todo; ✓ Escutar e dar espaço para às propostas apresentadas.
FRANQUEADO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propor as discussões estratégicas; ✓ Buscar resolver os conflitos; ✓ Ouvir os questionamentos da rede e propor soluções para o todo; ✓ Negociar no ganha-ganha e flexibilizar posições, visando sempre a integridade de toda a rede; ✓ Relação com transparência; ✓ Manter nível de prestação e serviços que garanta o interesse do franqueado em permanecer na rede. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar na busca de soluções; ✓ Comprar as idéias propostas e fazer acontecer; ✓ Flexibilidade para negociar; ✓ Participação pró-ativa da discussão, com o objetivo de manutenção da marca; ✓ Sugerir alternativas; ✓ Usar a força da rede; ✓ Escutar o franqueador e todos os outros franqueados; ✓ Utilizar adequadamente e marca, seguindo os conceitos da franquia.

Figura 11: Papéis e responsabilidades do franqueador e do franqueado.

Fonte: Elaborado pela autora.

Existe um alinhamento quanto a algumas das expectativas em relação aos papéis. Na questão, **propor as discussões estratégicas**, como parte do papel do franqueador, vieram respostas de ambas as partes: “... voltar a discutir que franquia é esta? Qual o posicionamento desta franquia?” (Franqueador 2); “o franqueador deve exercer o seu papel de franqueador, que deve estar 10 anos na frente” (Escola 2); “a principal responsabilidade do franqueador é para com ele mesmo, ou seja, produzir serviços e produtos de alta qualidade, de forma a manter o franqueado interessado na continuidade desta relação” (Escola 8).

Porém, as respostas apresentam muito mais expectativas no campo das relações e processos de comunicação, do que a óptica de expectativas sobre o investimento realizado e quais os retornos e ganhos esperados. Todos os franqueados possuem mais de dez anos na rede Yázigi. O franqueado mais novo, no caso de 2,5 anos, já tinha atuando antes como colaborador na organização, por cerca

de 10 anos. Este tempo de convivência pode proporcionar um questionamento muito mais na busca de bons espaços de convivência, do que questionamentos sobre expectativas iniciais de um candidato à franquia, como a manutenção de uma marca forte. A manutenção da marca foi citada somente duas vezes, dentre os dez questionários. Uma pelo franqueador 1: “os encaminhamentos têm que dar conta da melhor resposta. Sempre com o objetivo da preservação da marca“. Após, a escola 7 afirma: “... sempre protegendo a marca. Esta é a tarefa maior“. E a manutenção da marca é a tarefa prioritária do papel e sob responsabilidade do franqueador. As demais expectativas sobre papéis e responsabilidades apresentaram o foco no campo de poder ter um **espaço genuíno** de troca e negociação. Como se o *know-how* estivesse pulverizado e precisasse ser colhido e consolidado.

E, dentro disto, a questão dos **espaços de comunicação** é a menção mais freqüente, nas duas ópticas. Sob o ponto de vista do franqueador, o seu papel é “primeiramente, parar para ouvir. Confiar que, se existe um questionamento, este é legítimo“ (Franqueador 1). Sob o ponto de vista do franqueado, o papel do franqueador é: “investigar o que a rede está querendo. Ouvir e encaminhar todas as soluções“ (Escola 1); “ouvir o campo de forma sistêmica e profissional“ (Escola 4); “ter humildade para aceitar as sugestões dos franqueados“ (Escola 5); “a relação deve ser a melhor possível, com transparência“ (Escola 6); “o franqueador deve negociar sempre no ganha-ganha, ouvir, fazer propostas“ (Escola 7).

Dentro desta categoria, a última investigação era conhecer quais os principais riscos do franqueador e dos franqueados, passado este momento de conflitos.

A Figura 12 apresenta um resumo dos riscos apresentados.

Respostas	Riscos do FRANQUEADOR	Riscos do FRANQUEADO
FRANQUEADOR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perda de credibilidade; ✓ Respostas no tempo que o franqueado precisa; ✓ Não ser ouvido pela rede. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não empresariar, de fato, o seu negócio; ✓ Não ser pró-ativo. Ficar esperando.
FRANQUEADO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não manter a rede coesa; ✓ Perda de credibilidade; ✓ Integridade da marca; ✓ Saúde financeira do franqueador; ✓ Manter a integridade da rede; ✓ Não ter, na figura do franqueador, uma liderança inspiradora; ✓ Perda de poder, com a pressão para diminuição receita e regionalização de investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não ser ouvido; ✓ Não conseguir responder às estratégias propostas; ✓ Manutenção de marca, por parte do franqueador; ✓ Não exercer os diferenciais de franquia; ✓ Olhar somente o curto prazo; ✓ Falta de rentabilidade do negócio; ✓ Não usar seu potencial.

Figura 12: Riscos do franqueador e do franqueado.

Fonte: Elaborado pela autora.

Tal qual o diagnóstico feito sobre os papéis e responsabilidades, todos os riscos apresentados são de ordem das forças internas da organização: relações da rede, perfil de franqueados, gestão do negócio. Nenhuma abordagem da perspectiva do mercado foi apontada.

Para o franqueador, os seus maiores riscos estão em não conseguir **resgatar a credibilidade da rede, no tempo necessário e ter canais de comunicação eficientes**: “credibilidade. Sem credibilidade, se pode até ter conquistas, mas a credibilidade torna a relação saudável, contributiva, de ambas as partes” (franqueador 1); “o maior risco é o franqueador não conseguir atender o todo da rede, no tempo que o franqueado precisa. Ter escuta adequada através dos consultores de campo. Ao mesmo tempo, ele, enquanto franqueador, não ser ouvido pela rede” (Franqueador 2).

Esta visão é compartilhada por algumas das respostas dos franqueados: “cair no descrédito. Perder a credibilidade. Hoje, ou acontece este resgate ou permanecerá

a tensão” (Escola 2); “ouvir o campo de forma mais sistêmica e profissional” (Escola 4); “o franqueador deve ouvir, fazer propostas” (Escola 7). Além da questão do resgate da credibilidade, no tempo necessário e através de canais eficientes, dois outros riscos do franqueador merecem destaque: **risco de não manter a rede coesa e perda de poder** que isto pode trazer, e as questões de gestão financeira do sistema e a pressão por diminuição de *royalties*. A Escola 1 afirma que “hoje, o maior risco do franqueador é não conseguir manter a rede coesa”.

A Escola 6 alerta:

Maior risco do franqueador é a pressão dos franqueados por redução do valor do material didático. Isto significa menos *royalties* e menos receita. Pressão dos franqueados por regionalizar investimentos. Isto tira poder do franqueador. O poder está na mão de cada região.

“O maior risco do franqueador é não conseguir manter os franqueados juntos..., mesmo que alguns franqueados não saibam trabalhar em rede. O desafio do franqueador é fazer isto acontecer. Manter a constituição do país” (Escola 4).

Os maiores riscos dos franqueados, do ponto de vista do franqueador estão ligados ao fato de não terem **o perfil adequado** ao sistema de franquia:

Franqueador 2,

O principal risco é a ignorância travestida de conhecimento técnico, mercadológico, tecnológico. Pior é a ignorância da sua própria ignorância. Não saber o que é empresariar de fato, como estilo de vida. Ser dono é diferente de ser empresário. Isto tem uma diferença fatal para o negócio.

“Não ter uma ação pró-ativa em relação ao franqueador. Ficar esperando, oriundo de uma cultura paternalista. Não sinalizar, não buscar” (Franqueado 2).

Ao analisar os seus próprios riscos, somente três respostas dos franqueados concentram o olhar questionando o seu perfil e a sua própria gestão: “maior risco é o mercado muito conturbado. O maior desafio é conseguir exercer os dois maiores diferenciais pedagógicos que temos: a qualidade e a experiência pedagógica. E como comunicar isto ao público: confiabilidade, experiência, segurança” (Escola 4); “falta de rentabilidade do negócio, como qualquer empresário. Adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado, com capacidade de gestão para tal” (Escola 6); “atribuir ao franqueador a responsabilidade de sucesso do seu negócio, não percebendo o seu próprio potencial, quando existente” (Escola 8).

Todos os demais riscos em que os franqueados percebem que podem incorrer estão ligados ao franqueador: “não ser ouvido. Ter que executar decisões que vêm de

cima, oriundas da falta de humildade do franqueador“ (Escola 1); “não conseguir arcar com as estratégias traçadas erroneamente. Não conseguir responder às inovações, às idéias e projetos decididos, de forma unilateral” (Escola 2); “a troca da diretoria do franqueador e das relações de poder não são claras e não abrem caminhos para buscar soluções em conjunto“ (Escola 3); “olhar somente a curto prazo em função de não ter uma liderança visionária“ (Escola 5).

c) categoria 3 principais encaminhamentos apontados.

Nesta categoria, o primeiro objetivo era poder investigar quais os elementos considerados importantes para uma boa parceria entre franqueado e franqueador.

A Figura 13 apresenta estes principais elementos.

FRANQUEADOR	FRANQUEADO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intenção legítima; ✓ Transparência; ✓ Confiabilidade (credibilidade); ✓ Foco; ✓ Sinergia; ✓ Energia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Confiança; ✓ Transparência; ✓ Credibilidade; ✓ Ética nas relações; ✓ Traduzir o discurso em ganhos reais; ✓ Participação pró-ativa de ambas as partes; ✓ Escuta do franqueador; ✓ Foco na operação, em agregar valor; ✓ Franqueador com capacidade para propor inovações; ✓ Excelente visão interna e do mercado; ✓ Proporcionar crescimento e satisfação profissional ao franqueado.

Figura 13: Elementos para uma boa parceria franqueador-franqueado.

Fonte: Elaborado pela autora.

Do ponto de vista do franqueador, todos os elementos apresentados são do campo da atitude do franqueado. E, mesmo dentro do campo da atitude, nenhuma referência é feita a fatores determinantes para o sucesso de um franqueado, como espírito empreendedor e pró-atividade. Tampouco são feitas menções a questões de competência técnica, como ganhos simultâneos de ambas as partes e capacidade de re-investimento no negócio.

Do ponto de vista do franqueado, a percepção dos elementos principais para uma boa parceria entre franqueado e franqueador parece estar mais próxima da

operação do dia a dia, ao ser citada em questões como “foco na operação, em agregar valor”, “capacidade de propor inovações”, “visão interna e do mercado”, todos pontos que fazem parte da responsabilidade inicial do franqueado. Porém, nas respostas dos franqueados, são citados muito mais expectativas em relação ao franqueador do que um olhar sobre a sua própria atuação.

O segundo objetivo, e talvez o mais importante de todo o trabalho aqui proposto, foi poder investigar quais as ações e estratégias consideradas fundamentais para a resolução dos conflitos.

Tanto franqueados quanto franqueador apresentaram um conjunto de ações, das mais diferentes naturezas. Para o franqueador, as respostas a esta questão foram muito mais dando conta das mudanças após o conflito, do que quais as ações prévias e as estratégias que levaram a estas mudanças.

Porém, parte destas respostas aconteceu durante as negociações de 2003. Para o franqueador, as ações mais importantes podem ser classificadas em três grupos:

- ..Mudanças na estruturas do franqueador;
- ..Mudanças no relacionamento com a rede;
- ..Mudanças na gestão da escola.

Dentro do **próprio franqueador**, foram:

- ..Eleição de um novo corpo diretivo do franqueador;
- ..Forte saneamento financeiro do franqueador;
- ..Implantação de uma gestão mais austera do franqueador.

Estas três ações estão resumidas na fala do franqueador 2; “além disso, foi fundamental a reestrutura que houve dentro do franqueador, com novas lideranças assumindo, com um trabalho mais coeso entre as partes e mais sintonizado com as necessidades da rede”.

Outras citadas pelo franqueador, do ponto de vista do relacionamento com a sua rede de franqueados foram:

- Transparência junto ao grupo de franqueados, quanto às medidas implantadas;

- Renovação do relacionamento com a rede;
- Atitude de escuta de ambas as partes.

Para o franqueador 1:

Houve um movimento pró-ativo do franqueador, na busca de renovação do relacionamento com a sua rede de franqueados. Isto foi feito através dos encontros regionais, da maior frequência de *e-mails* por parte do franqueador, e da Convenção Nacional. O franqueador tem mostrado grande disposição em ouvir a rede de franqueados, analisando as suas observações sobre o negócio.

“Foi fundamental a atitude de escuta de ambas as partes e a completa identidade com os valores e com a missão do Yázigi. Sem esta disponibilidade para escutar, teria sido muito difícil pensar numa proposta que atendesse tanto à rede, quanto ao franqueador“ (Franqueador 2).

Por último, do ponto de vista da gestão e operação da unidade-escola, o franqueador cita mudanças importantes:

- Implantação de um novo sistema de Consultoria de Campo;
- Substituição do atual sistema de gestão da escola – o INXS;
- Descentralização da aplicação da verba de marketing, dando maior autonomia para as escolas.

Inicialmente, para o grupo de franqueados, as ações e estratégias citadas foram unânimes em um ponto (cabe ressaltar que o franqueador não fez menção a estas ações):

- A atitude de um grupo ter sido formado para conduzir as negociações e a atitude de ambas as partes.

Escola 1 responde:

Posso parecer incoerente, mas o fato de somente um grupo de franqueados ter conversado e encaminhado as soluções foi a melhor estratégia. Talvez o grupo pudesse ter informado os demais em reuniões específicas, claras e transparentes, para que os demais não se sentissem tão inseguros, mas não sabemos se isto realmente seria positivo. Uma vez que poderia gerar especulações e, talvez, mais insegurança.

Para a Escola 2:

A determinação dos franqueados para buscar uma solução foi determinante, fosse esta solução romper com o franqueador ou não. A negociação foi a estratégia dominante, entre os franqueados, para conseguir apoio com o franqueador, para atender os interesses da rede;

“A ação responsável pelos encaminhamentos dados foi, sem dúvida, a iniciativa de um grupo de franqueados que discutiu estas questões com o franqueador“ (escola 3);

Para a Escola 4:

Basicamente, foi a busca do diálogo que propiciou o encaminhamento para a solução da crise. Este diálogo foi duro e desgastante, em alguns momentos, mas era a única saída para a busca de soluções e medidas focadas para resolver as questões pendentes.

“Ação em bloco e forte por parte dos franqueados” (Escola 5); “união do grupo majoritário de franqueados que permaneceu sempre focado nos diagnósticos e ações tomadas... Desenvolvimento de alternativas bem fundamentadas por parte dos franqueados, o que trouxe muita confiança ao grupo“ (Escola 6); “flexibilidade de ambas as partes“ (Escola 7); “alguns franqueados, líderes em suas regiões, decidiram convocar um grupo de maior peso na franquia, para, em reuniões sucessivas, debaterem o assunto“ (Escola 8).

Um segundo ponto de destaque foi:

- contratação de uma arbitragem, pelo grupo de franqueados, para conduzir estas negociações.

“Contratação de especialistas para avaliação da situação do franqueador“ (Escola 6); “foi contratada uma empresa para orientar e fazer a interface nas negociações“ (Escola 8).

A questão do valor da marca e a disposição em negociar pela permanência desta marca aparecem em duas respostas: “vínculos muito fortes com a marca” (Escola 5); “ao mesmo tempo em que uma rede de escolas, com marca forte e tradição no mercado, não tinha interesse em desfazer-se deste patrimônio, o franqueador também fez concessões para não perder seus clientes mais fortes” (Escola 8).

O terceiro ponto a investigar era quais as principais mudanças após estas negociações.

Parte das respostas do franqueador já foram apresentadas na segunda questão.

Complementando, para o franqueador, ainda aparece que merece destaque:

- melhoria do relacionamento franqueador-franqueado;
- mudança da cultura organizacional do franqueador;
- melhoria da comunicação da rede.

A duas respostas abaixo resumem estas percepções:

Franqueador 1:

A principal conquista é que o franqueador e o franqueado estão muito mais próximos e, primariamente voltados para encontrar soluções para o negócio. A qualidade da relação melhorou muito... Há uma mudança de cultura gradualmente sendo implantada na organização, cujas sementes estão sendo plantadas pouco a pouco. A busca é por uma cultura organizacional que eleve a marca a um novo patamar de competitividade e expressividade, baseada numa relação de transparência e ética na franquia.

Franqueador 2:

Percebo hoje o franqueador muito mais atento às questões da rede e buscando respostas mais adequadas aos diferentes contextos. Por outro lado, percebo uma rede mais madura no que tange ao seu compromisso em relação à gestão do próprio negócio, tendo ciência do papel do franqueador. Acredito que estamos caminhando para uma relação mais madura, mais adulta, sem as heranças de uma estrutura familiar paternalista, buscando um formato menos centralizador e mais voltado para os interesses das unidades franqueadas.

Estas mudanças, nos três eixos acima – **melhoria do relacionamento, mudança de cultura e melhoria da comunicação**, também são percebidas como ganhos para alguns franqueados:

Escola 1:

Diálogo, transparência, disposição do franqueador em ouvir a rede. Ele percebeu que nem ele nem nós franqueados somos os *“the only ones”* e os *“the bes”t*... Acredito que aos poucos iremos nos afinar cada vez mais, principalmente se formos ouvidos e todos os franqueados participarem de tudo.

“Maior capacidade de escuta do franqueador... mais auto-confiança na rede” (escola 2); “o fato de a crise ter sido assumida abertamente e discutida diminui a ansiedade das pessoas envolvidas no negócio. Os próprios franqueados podem se sentir mais tranquilos, sabendo para onde estão caminhando (Escola 3).

Escola 4:

Creio que a rede Yázigi, como um todo, sai fortalecida deste processo, pois as relações estão acontecendo num patamar mais maduro e voltado para nossas reais necessidades, tanto no caso do franqueador como do franqueado... O trabalho tem que ser voltado para o sucesso de ambos.

“Foco total do franqueador na satisfação dos franqueados. A nova administração demonstra maior humildade e disponibilidade para ouvir, de verdade, os franqueados, com maior humildade (Escola 5); “grupo de franqueados passou a ser mais ouvido e respeitado” (Escola 6); a relação franqueado-franqueador sofreu significativa alteração. O franqueador voltou a ser olhado e tratado como cliente. O franqueador se esforça para entender melhor as necessidades da escola“ (Escola 8).

Além destas mudanças, os franqueados destacam cinco questões ligadas à gestão do negócio:

- descentralização da verba de comunicação;
- redução de 20% do preço do material didático (*royalties*);
- substituição do diretor-presidente do franqueador;
- atualização das instâncias de representação dos franqueados, com novos Conselhos de Franqueados ;
- novo contrato de franquia – com descrição detalhada dos direitos e deveres de ambas as partes.

Dentro da categoria **encaminhamentos**, a quarta questão procurava investigar, olhando para o futuro, quais os encaminhamentos que ainda podem ser dados aos conflitos existentes, garantindo as mudanças alcançadas até agora. Na perspectiva do franqueador, estes encaminhamentos são de ordem estratégica:

Mudança na forma de gerir o negócio

Conforme franqueador 1,

... temos que discutir como se opera este negócio? Como colocar este negócio em um novo patamar de sucesso? Antes de ter novos produtos, novas mudanças, vem uma mudança no modo de gerir este negócio. Quais as novas crenças que sustentam este negócio? Isto tem que traduzir em novas práticas. E, ao longo de um ano, um ano e meio, poder olhar para trás e ver esta mudança. Além disso, para o franqueador, deve haver uma mudança do que ele valoriza nas negociações.

“Devemos olhar uma coisa de cada vez, para poder dar encaminhamentos distintos. Rediscutir os papéis e responsabilidades de cada um“ (Franqueador 2).

Para os franqueados, as respostas apresentam a expectativa de:

- um trabalho muito próximo entre franqueados e franqueadores;
- decisões tomadas em conjunto , através de novos conselhos;

➤ uma aproximação das visões sobre a operação das escolas .

“Participação mais ativa do franqueador nas regiões. Aproximar mais as visitas, com os consultores de campo. O mais importante também é uma revisão do poder, com uma maior participação do franqueado“ (Escola 1); “reposicionamento do franqueador em relação à realidade, aos questionamentos do franqueado... Deve haver uma reestruturação de como as decisões são tomadas... Não sair despejando sobre a rede, mas precisa ser algo negociado” (Escola 2); “... a postura também deve ser mudada. A forma como as negociações devem ser conduzidas. De forma mais realista. Não sonhos, mas mais pé no chão“ (Escola 3); “Criar fóruns de discussão. Reorganizar, recombina os elementos que temos hoje para, com um menor esforço, ter maiores resultados“ (Escola 4); “O franqueador deve ter foco na relação com a sua equipe, na operação. Ter disponibilidade para o erro. Faz parte do amadurecimento“ (Escola 5); “... as decisões devem ser tomadas em conjunto, com novas associações ou novos conselheiros” (Escola 6); “A participação do franqueado no processo decisório é fundamental para a agilidade e credibilidade dos processos... É importante buscar equilíbrio. Não deve haver parte forte“ (Escola 7);

Escola 8:

A maior força de um sistema de franquia está no prestador de serviço, ou seja, com o franqueado. A criação de um conselho que seja realmente representativo, e não político, que se credencie como representante das inteligências regionais poderá dirimir muitos futuros conflitos.

A quinta questão procurava identificar se os canais de comunicação hoje existentes são suficientes para poder discutir estes novos encaminhamentos.

As respostas variaram desde afirmações positivas, até respostas que confirmam que sim, são suficientes, mas necessitam de ajustes, e mesmo respostas que sugerem uma indefinição geral sobre o assunto.

Uma questão que também aparece é o fato de quanto esta comunicação é um simbolismo da relação franqueador-franqueado. Dentro do próprio franqueador, as percepções são diferentes.

Para o Franqueador 1,

... vivemos um momento ainda não definido na questão da comunicação... O grande sustentáculo da relação franqueado-franqueador, de um país do tamanho do Brasil, é a comunicação. Não temos hoje a melhor solução. Não só de frequência, mas também de natureza, apoiada hoje muito no meio eletrônico. A comunicação hoje não é apoiada em veículos claros e com

regularidade definida... é reativa e pontual. Precisa ser redesenhada... não é uma conversa de rede. É uma conversa de pessoas dentro da rede.

Para o Franqueador 2: “acredito que sim, os canais são suficientes. O uso é que deve ser mais agilizado... Não vejo preocupação com a criação de canais. O desafio maior é exercitar o uso do que já existe “.

Para os franqueados, as respostas são também divergentes. A Figura 14, abaixo, resume estas respostas.

Escola	São suficientes	Não são suficientes	Em dúvida ou ajustes
Escola 1	São suficientes.		
Escola 2			Sem certeza. A rede é grande
Escola 3			Tenho dúvida se ficar somente no meio eletrônico.
Escola 4	São suficientes.		
Escola 5			Em processo de nova discussão.
Escola 6	Sim, distingue o Yázigi de outras franquias.		
Escola 7		É espasmódica e insuficiente.	
Escola 8	Sim.		

Figura 14: Percepção sobre a disponibilidade de Canais de Comunicação.

Fonte: Elaborado pela autora,

Os canais de comunicação mais citados, mesmo precisando de ajustes e evoluções, são a comunicação eletrônica e as instâncias decisórias, formadas pelo Conselho de Franqueados, que representa os franqueados: “é importante otimizar o uso de canais à distância, com possibilidades de registro” (Escola 1); “canal eletrônico, se for bem administrado, possui uma dinâmica interessante. Tenho dúvidas se os conselhos tem voz” (Escola 2); “talvez algumas coisas se percam se a comunicação ficar somente no meio eletrônico. É importante o contato no meio presencial, como a convenção” (Escola 3); “neste momento, está havendo uma nova discussão do novo formato de conselhos e direções regionais. Ainda está por vir esta nova representação de franqueados” (Escola 5).

Um franqueado trouxe a mesma percepção sobre inconsistência dos canais de comunicação, apresentada pelo franqueador 1: “acho que a comunicação é um tanto espasmódica e, por isto, insuficiente. Deve ser mais constante” (Escola 7).

As duas últimas questões tinham como objetivo checar quais as expectativas sobre o papel do franqueador e dos franqueados nestes novos encaminhamentos.

Para o franqueador, a sua principal responsabilidade é ser o condutor, daqui para frente, de todo o processo, respondendo à demanda da rede, de forma rápida e eficiente:

O franqueador é o mentor intelectual, enquanto aquele que tem como responsabilidade olhar para a frente, analisar o sistema e o negócio com mais amplitude e enxergar soluções de médio prazo. Tem o papel de conceber e desenhar caminhos, do ponto de vista técnico e também da concretização disto... o franqueador é pago para enxergar à frente e dizer qual o caminho.

“A responsabilidade do franqueador é ter muito maior agilidade em tudo, em menor tempo... Ser cada vez mais rápido às necessidades dos franqueados e ter uma maior agilidade dos retornos” (Franqueador 2).

Para os franqueados, a expectativa é de que o franqueador passe a atuar de forma cada vez **mais integrada com a rede, exercendo o seu papel estratégico, de buscar novos caminhos, protegendo a marca, com um olhar muito próximo da operação das escolas**: “ouvir, valorizar e buscar soluções, baseadas em fatos, com pé no chão” (Escola 1); “franqueador tem que ser muito prático, pé no chão. Tem que colocar a casa em ordem: quem não está bem, fazer voltar a um patamar mínimo” (Escola 2); “o franqueador deve trabalhar... Com coisas mais rentáveis, em novos mercados. Pensar para frente, não só para amanhã” (Escola 3); “conduzir processos de discussão, desenvolvimento de idéias, fazer acontecer. Ser líder. Dar o pontapé inicial. Ser catalisador... Trabalhar muito junto ao franqueado” (Escola 4); “o franqueador deve ter uma dinâmica para ouvir mais, interagir mais. Dinâmicas locais e regionais. Conselhos regionais devem ser preparados para esta participação” (Escola 5); “o franqueador deve andar muito de mãos dadas. Pensar em conjunto, tornando-se únicos, alinhados, lutando em prol de uma marca” (Escola 6); “o papel do franqueador é proteger a marca. Olhar para os novos mercados, novos segmentos, novas oportunidades, para onde ganhar mais dinheiro” (Escola 7); “exercer em profundidade o seu papel de franqueador. Ouvir e acatar todas as sugestões, discutilas, separar o joio do trigo, organizar e distribuir à rede a essência” (Escola 8).

As responsabilidades e o papel do franqueado, nestes novos encaminhamentos, sob o ponto de vista do franqueador, contemplam questões de atitude e postura frente a este novo momento e o quanto realmente identificados eles estão com o **desafio da gestão de uma franquia**:

Para o Franqueador 1,

O papel do franqueado passa por uma reflexão real da sua vontade de permanecer dentro de um sistema de negócio chamado Yázigi. É uma definição pessoal de vida... O franqueador não descobre novos caminhos sozinho. Tem que olhar a operação e ajudar o franqueado na busca deste caminho. E para isto o franqueado deve estar altamente motivado e determinado pelo que faz. Buscar competência no que faz. É necessária uma reflexão por parte do franqueado, do que ele quer.

“Pró-atividade em responder em tempo hábil a estas inovações que estão sendo propostas” (franqueado 2).

Da perspectiva dos franqueados, o seu papel e responsabilidades estão muito ligadas à **oportunidade de continuar a participar ativamente de todo o processo, não perder o espaço conquistado, mas também exercer localmente, com competência, a marca.**

As respostas abaixo exemplificam esta perspectiva:

“O papel do franqueado é participar ativamente, trazendo soluções, questionamentos, solicitando. Operar no seu ponto, sem quebrar a harmonia da rede” (Escola 1); “após estabelecida nova relação de credibilidade, executar esta credibilidade da melhor forma. A franquia é reconhecida pela boa execução de todos” (Escola 2); “buscar oportunidades de crescimento. Onde mais eu posso me colocar, onde posso mais oferecer os serviços, onde ter mais retorno? O franqueador precisa fazer no todo. Eu preciso fazer localmente” (Escola 3); “...o franqueado deve exigir ações focadas do franqueador, mas deve contribuir também para que isto ocorra” (Escola 4); “ apoiar a nova diretoria e participar das principais decisões estratégicas através dos novos conselhos... Acompanhar as novas tendências de mercado e utilizar todas as ferramentas que estão surgindo, visando aumentar a sua rentabilidade” (Escola 6); “...aproveitar as mudanças, mas não perder o que foi conquistado” (Escola 7); “o franqueado deve participar ativamente de todos os processos. O enriquecimento e fortalecimento desta relação são dependentes diretos da motivação, entusiasmo e dedicação do franqueado na defesa do seu patrimônio” (Escola 8).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao confrontar as respostas apresentadas nas entrevistas realizadas e as referências bibliográficas apresentadas, percebe-se que existe uma convergência em alguns pontos e um distanciamento em outros. No que se refere às expectativas ao participar de um sistema de franquia, os pontos para tornar-se um franqueado, levantados pelos franqueados e franqueador, nas entrevistas, ressaltaram questões como marca e know-how, motivos já destacados por Stern et al. (2002). Parte das respostas também estava concentrada nos ganhos do *networking* e, na conseqüente troca de experiências. Dahab (1996) e Frazier (1999) fazem citações sobre este aspecto. Dahab (1996) faz menção aos ganhos de aprendizagem em rede ao afirmar que, através do aprendizado, o sistema é capaz de inovar e reforçar sinergias. Porém Frazier (1999) afirma também que o compartilhamento da inteligência entre membros de canal tem sido virtualmente ignorado. Da mesma forma, as vantagens do sistema de franquia, apresentadas por Bernard (2000) e Cohen e Silva (1998) apontam ganhos do ponto de vista de suporte do franqueador e de estrutura de negócio, não fazendo menção a estas questões de aprendizagem em rede.

Do ponto de vista de desafios do sistema, as conclusões mais citadas nas entrevistas são a necessidade de ter canais de comunicação definidos, com destaque para o meio eletrônico, clareza na definição de papéis, e espaços decisórios que permitam a construção de decisões em conjunto, por franqueados e pelo franqueador. No primeiro ponto, canais de comunicação claros e definidos, Dahab (1996) reforça esta questão ao afirmar que a tecnologia da informação passou a ser um dos pilares da comunicação no sistema de *franchising*. Porém, a autora destaca que partes do conhecimento são de natureza tácita e estão a cargo do franqueado. Bernard (2000) cita, com destaque, a necessidade de o franqueado ter clareza sobre os papéis a desempenhar. Porém, ressalta muito mais as limitações da atuação do franqueado ao entrar em uma franquia do que propõe uma discussão sobre qual deve ser o equilíbrio destes papéis, quais os ganhos que podem ser oriundos de uma relação de equilíbrio de responsabilidades. Este equilíbrio de papéis foi um dos pontos-chave apresentados

nas entrevistas. Rosenbloom (2002) destaca que a incongruência de papéis e as dificuldades de comunicação são, entre outros, motivos freqüentes que geram conflitos no canal. Quanto aos espaços decisórios, o formato mais citado foi o de conselhos de franqueados, ressaltados por autores como Plá (2001) e Rosenbloom (2002) como um dos melhores formatos de espaços para decisões conjuntas, inclusive para apropriação, por parte do franqueador, do conhecimento tácito citado por Dahab (1996).

Quanto aos conflitos do sistema, três causas foram destacadas: a credibilidade sobre a capacidade do franqueador de atender rapidamente às mudanças, a equação comercial equilibrada e os questionamentos sobre a estrutura e cultura do franqueador. Quanto a ter uma equação comercial equilibrada, Stern et al. (2002) destacam que, para o pagamento sistemático de royalties, o franqueador deve ter uma prestação de serviço contínua, além de pesquisa e desenvolvimento e inovações que atendam às expectativas dos franqueados. Justamente a não percepção desta atuação por parte do franqueador fez surgir o questionamento do valor a ser pago para permanecer na rede.

Quanto às soluções e encaminhamentos propostos, após as discussões que aconteceram em 2003, um dos pontos de destaque foi a forma como as negociações foram conduzidas, no momento que se formou um grupo de 24 franqueados, que lideraram a negociação. Stern e Gorman (1969) destacam que o conflito de canal pode acontecer quando os seus membros sentem-se frustrados uns com a atuação dos outros, enxergam a outra parte como oponente ou adversário, mas não como concorrente. Esta visão, por parte de ambos os membros, de que uma solução poderia ser construída em conjunto, foi fundamental. Outro ponto de destaque nos encaminhamentos foi a utilização de arbitragem. A arbitragem é citada por Rosenbloom (2002) e por Stern et al. (2002) como um dos caminhos para solução de conflitos de canal.

6 CONCLUSÃO

Na conclusão deste trabalho, alguns pontos merecem destaque. O primeiro que chama a atenção é que, apesar de um alto nível de conflito e frustrações, o fato de haver uma disponibilidade genuína para participar de uma negociação foi o fator determinante para não haver rompimento e tornar um encaminhamento possível. Esta disponibilidade foi tanto do franqueador, quanto dos franqueados.

Apesar de todas as expectativas e vantagens que o sistema de franquias pode apresentar, os momentos de crise somente serão atravessados, com ganhos, se houver uma intenção clara de que a parceria dê certo, independente dos ganhos existentes, ou não, no momento da crise. No caso do Yázigi, ficou claro que esta intenção de permanência estava atrelada ao quanto era considerado importante, para cada unidade franqueada, o valor da marca, do ponto de vista de negócio e do ponto de vista da emoção. Esta disponibilidade também demonstrou um alto grau de maturidade nas relações, possibilitando ao grupo envolvido conviver com desavenças e diferentes expectativas, mas sem deixar que isto fosse um impedimento para realizar uma nova negociação. Isto ficou claro na pergunta que questionava se existem conflitos benéficos e necessários. Foi a única questão com concordância total sobre o fato de que os conflitos são as oportunidades que geram as mudanças.

O segundo ponto de destaque é o consumo de energia que foi usada para tratar destes conflitos internos. A rede de escolas praticamente parou por quase um ano na busca de soluções. Houve um foco total para as questões internas em detrimento de um olhar para o público interno da organização, clientes e concorrentes. Com certeza, perdas devem acontecer nos próximos meses, como consequência. Soma-se a este fato um terceiro ponto, onde as respostas das entrevistas praticamente não contemplam, em nenhum momento, a perspectiva do cliente. Nas soluções de médio prazo, são citadas a necessidade de um novo posicionamento, de uma nova estratégia de atuação no mercado, porém, sem apontar quais são estes caminhos, de uma forma clara, vislumbrando oportunidades de ganho de mercado,

seja pelo aumento de número de alunos, pelo indicador faturamento/aluno, ou pela expansão de novos pontos ou aquisições.

O quarto ponto é que o grupo que conduziu a negociação, apesar do desconhecimento das recomendações dos principais autores, utilizou modelos importantes para negociação de crises: desde a questão da arbitragem para mediação do conflito até a proposta de um novo contrato de franquia, inovador dentro do segmento de *franchising*.

Por último, o maior dilema que se apresenta para poder dar continuidade ao processo instalado em 2003 é a capacidade de mudança muito rápida que o franqueador vai ter que mostrar, tanto nas suas questões internas, como é a definição da sua governança, como no estabelecimento de novos canais de comunicação e na implementação de novos processos, para mostrar, de forma concreta, que todas as promessas estão acontecendo. Estes novos processos, passam por poder estar cada vez mais próximo dos franqueados, atuando de forma individualizada, através de estruturas descentralizadas, por região, conselhos representativos e uma estrutura de atendimento e de prestação de serviços aos franqueados, muito centrada e voltada a estes. Esta perspectiva é uma mudança de foco estratégico dentro da franquia, quando o franqueador pode ganhar mais se passar a entender a rede de franquias não somente como um canal de distribuição, mas como uma carteira de clientes, que deve ser bem atendida para manter-se fiel à marca.

Um novo conselho de franqueados foi eleito em Agosto de 2004, pela primeira vez, com a participação espontânea de 80% da rede, através de consulta eletrônica. A autora do presente trabalho foi eleita, com outros 5 franqueados, para poder representar a rede nas novas discussões estratégicas a serem tomadas daqui para a frente. Com certeza, este trabalho teve uma incidência fundamental na mudança do olhar sobre o que é necessário para que a organização tome novos rumos, principalmente tendo que compor expectativas tão diferentes. É uma oportunidade de sair do dia-a-dia da operação e poder ter uma atuação mais focada nas mudanças estratégicas necessárias.

6.1 RECOMENDAÇÕES

Com base na análise dos dados e conclusões deste estudo, pode-se dirigir esforços para novos estudos relacionados a:

- ..a implantação de uma estratégia de gestão do conhecimento e da aprendizagem em rede como uma vantagem competitiva no sistema de *franchising*;
- ..a utilização das estratégias de Marketing de Relacionamento, por parte do franqueador, como estratégia para manutenção e satisfação de sua rede de franqueados.

Estes dois pontos apareceram ao longo da pesquisa do referencial bibliográfico e na análise das entrevistas e são ainda pouco investigados pelos autores pesquisados.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das limitações mais significativas deste estudo é o fato de a autora deste trabalho, em paralelo ao papel de pesquisadora, ser também franqueada da rede Yázigi e ter participado de todas as negociações aqui citadas. Ao longo das entrevistas, procurou-se ter uma certa isenção, durante a fala dos entrevistados, questionando sempre papéis, expressões que um outro pesquisador talvez não conhecesse de antemão, conhecimentos estes já de posse da autora, anteriormente à realização da pesquisa.

Outro fator limitador é o de as entrevistas terem sido feitas com franqueados somente do Rio Grande do Sul, mercado onde o Yázigi tem uma posição de liderança. Caso as entrevistas fossem realizadas em outros mercados, possivelmente as percepções seriam diferentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTER, Catherine. A exploratory study of conflict and coordination in interorganizational service delivery systems. **Academy of Management**, [S.l.]: n. 33, p. 478-502, September [s.d.].

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Portal do *franchising*: as melhores oportunidades de negócios em franquias**. 2003. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/>>. Acesso em: 2003.

_____. **Edição especial do Censo do Franchising 2000**. São Paulo: Empreendedor, 2000.

_____. **Guia oficial de franquias 2003**. São Paulo: Empreendedor, 2003.

BARA, Marco Antonio Santoro. **A relação de uma empresa franqueadora com suas franqueadas: o caso de O Boticário: um estudo comparativo nas lojas de Curitiba e São José dos Pinhais**. 2001. Dissertação (Mestrado). PPGA, Centro Universitário Positivo, Curitiba, 2001.

BERNARD, Daniel Alberto. **Como escolher a franquia certa as melhores práticas: guia de orientação a interessados na compra de uma franquia**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Aspectos estratégicos do *franchising*: um enfoque econômico financeiro**. 1991. 223 p. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, 1991.

_____. *Franchising* estratégico: como obter alavancagens e sinergias por meio da taxa inicial e dos *royalties*. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 4, p. 18-31, Julho-Agosto 1993.

BIERSTEDT, Robert. An analysis of social power. **American Sociological Review**, Albany, v.15, p. 730, December 1950. *apud* ROSEMBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. **Lei n. 8.955**, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia (*franchising*) e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.sofranquias.com.br/lei/lei8955.php>>. Acesso em: 2003.

BRUYE, Paul. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CAVES , R. E. ; MURPHY II , W. F. *Franchising* : firms ,markets and intangible assets. **Southern Economic Journal**, Stillwater, v.41, n.4, p. 572-86, April 1975 *apud* BERNARD, Daniel Alberto. *Franchising* estratégico: como obter alavancagens e sinergias por meio da taxa inicial e dos *royalties*. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 4, p. 18-31, Julho-Agosto 1993.

COHEN, Marcos; SILVA, Jorge Ferreira. **O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast-food*: o papel do relacionamento franqueador-franqueado**. 1998. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

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

DANT, Rajiv P.; SCHUL, Patrick L. Conflict resolution process in contractual channels of distribution. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 56, n.1, p. 35–54. January 1992.

ELIASHBERG, Jehoshua; MICHIE, Donald A. Multiple business goals sets as determinants of marketing channel conflict: an empirical study. **Journal of Marketing Research**. Chicago, v. 21, n. 1, p. 75-89, February 1984.

FRAZIER, Gary L. Organize and managing channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Athens, v. 27, n. 2, p. 226-240, April 1999.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. **Análise léxica e de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

FRENCH JÚNIOR, John R.; RAVEN, Bertram. The bases of social power, In: **Studies in Social Power**. Ann Arbor: University of Michigan, 1959 *apud* STERN, Louis et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GUIA de franchising. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, Rio de Janeiro: Globo, 2003.

GUIA de franchising: as melhores franquias do Brasil 2004. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, junho, 2004.

HUNT, Shelby; NEVIN, John R. Power in a channel of distribution: sources and consequences. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v.11, n. 2, May, 1974.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. **Franchise.org**. 2003. Disponível em: <<http://www.franchise.org/default-flash.asp>>. Acesso em: 2003;

JUSTIS ,Robert; JUDD ,Richard. **Franchising**. [S.l.]: South-Western, 1989. *apud* BERNARD, Daniel Alberto. *Franchising* estratégico: como obter alavancagens e sinergias por meio da taxa inicial e dos *royalties*. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 4, p. 18-31, Julho-Agosto 1993.

_____. **Franchising**. [S.l.]: South-Western, 1989 *apud* SUZUKI, Edson Chinya. **Administração dos conflitos entre franqueadores e franqueados: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado). 1994. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994.

JUSTIS, Robert; JUDD, Richard. **Running a succesfull franchise**. [S.l.]: McGraw-Hill, 1993.

KEILA, Gerson. **Franchising**. São Paulo: Associação Brasileira de Franchising, 2003. Palestra.

LOPEZ, Paulo ANCONA, Vecchi, Ana. **A nova era do franchising**. 2003. Disponível em: <<http://www.sofranquias.com.br>>. Acesso em: abril 2003.

MALHORTA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, Robert; HUNT, Shelby. The commitment: trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 58, n. 3, p. 20-38, July 1994. *apud* FRAZIER, Gary L. Organize and managing channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Athens, v. 27, n. 2, p. 226-240, April 1999.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OZANNE, V. B.; HUNT, S. D. **The economic effects of franchise**. Washington (DC): United State Government Printing Office, 1971.

PAMPLONA, Claudia. **A engenharia do franchising**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

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

RODRIGUES, Maria Angela Fernandes. **Elementos motivadores para a criação do próprio negócio**. 2002. [126] f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

ROSEMBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSENBERG, Larry; STERN, Louis. Conflict measurement in the distribution channel. **Journal of Marketing Research**. Chicago, v. 8, n. 4, p. 437-442, November 1971. *apud* FRAZIER, Gary L. Organize and managing channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Athens, v. 27, n. 2, p. 226-240, April 1999.

ROSENBERG, Larry J. A new approach to distribution conflict management. **Business Horizons**. Danderdag, v. 17, p. 67-74, October, 1974.

SANTOS, Gilmar J. A teoria institucional e a análise das operações de franquia: um olhar diferente das abordagens tradicionais do marketing. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**. Porto Alegre, n. 12, dez 1999.

SCHMIDT, Stuart M.; KOCHAN, Thomas. Conflict: toward conceptual clarity. **Administrative Science Quarterly**. [S.l.], v. 17, September 1972 *apud* ROSEMBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

SELTZ, David. **The complete handbook of franchising**. [S.l.]: Prentice-Hall. 1983.

SÉROUDE, Charles. Droit d'entrée: la vérité des prix. **Franchise Magazine**. Nanterre, février 1992.

SHERMAN, Andrew J. **Strategies for resolving conflict between franchisors and franchisees**. New York: Amacon, 1993.

SOUZA, Marcos Gouvêa de; NEMER, Artur. **Marca e distribuição**. São Paulo: Makron Books, 1993. *apud* PLÁ, Daniel. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

STERN, Louis et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STERN, Louis W.; GORMAN, Ronald H. **Conflict in distribution channels: an exploration**. New York: Houghton Mifflin, 1969.

SUZUKI, Edson Chinya **Administração dos conflitos entre franqueadores e franqueados: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado). 1994. 171 p. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994.

TECHNORIVER INFORMÁTICA. Sófranquias. 2003. Disponível em: <<http://www.sofranquias.com.br/>>. Acesso em: 2003.

WEBSTER, Bryce. **The insider's guide to franchising**. New York: Amacom, 1986.

WEIGAND, Robert E.; WASSON, Hilda C. Arbitration in the marketing channel. **Business Horizons**. Danderdag, v.17, p. 39–47, October 1974.

WEITZ, Barton; JAP, Sandy. Relationship marketing and distribution channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Athens, n. 23, p. 305-320, 1995

FRAZIER, Gary L. Organize and managing channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Athens, v. 27, n. 2, p. 226-240, April 1999.

YÁZIGI. **Relatório interno Yázigi: encontro regional**. [S.l.]: 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS FRANQUEADOS

1. Perfil do franqueado:

Tempo de franquia:

- menos de 2 anos
- 2 a 5 anos
- 5 a 9 anos
- 10 anos ou mais

2. Tempo como franqueado:

- 1 ano
- 2 anos
- 3 a 5 anos
- mais de 5 anos

3. Número total de alunos:

- até 100 alunos
- de 101 a 250 alunos
- 250 a 450 alunos
- 450 a 600 alunos
- mais de 600 alunos

Parte 2- Expectativas

1. Quais as principais expectativas ao entrar em um sistema de franquia?

2. Quais os principais diferenciais que esperava encontrar neste sistema, diferente de outras formas de negócio, como por exemplo, uma marca própria?

Parte 3 - Principais conflitos

1. Quais os principais pontos críticos hoje existentes na relação franqueado – franqueador?
2. Estes pontos críticos estão ligados às relações de poder existentes na franquia e os espaços de decisão, ou não?
3. Na sua opinião, quais as principais causas do conflito entre a rede Yázigi e o franqueador, que teve com ápice as discussões de 2003?
4. Quais são os conflitos de mais fácil e rápido encaminhamento e quais demandam uma maior tempo?
5. Existe um nível de conflito aceitável que pode ser considerado benéfico?
6. Qual o papel e principais responsabilidades do franqueador na resolução destes conflitos?
7. Qual o papel e principais responsabilidades do franqueado na resolução destes conflitos?
8. Quais os principais riscos hoje do franqueador?
9. Quais os principais riscos hoje do franqueado?

Parte 4 – Encaminhamentos possíveis

1. Quais os elementos que você considera fundamentais para a garantia de uma boa parceria franqueado – franqueador, para um nível de conflito aceitável?
2. O que foi fundamental, ações, estratégias, atitudes, para os encaminhamentos que foram dados para os conflitos de 2003?
3. Quais as principais mudanças, melhorias, resoluções e conquistas após estes conflitos de 2003?
4. Quais os possíveis encaminhamentos que podem ser dados aos conflitos existentes, fazendo uso dos elementos citados acima? Estes encaminhamentos passam, principalmente por revisão de processos, apenas, ou por novos espaços decisórios e uma revisão da atual relação de poder existente?
5. Você entende que os canais de comunicação hoje existentes são suficientes para poder discutir estes novos encaminhamentos?
6. Qual o papel do franqueador nestes novos encaminhamentos?
7. Qual o papel do franqueado nestes novos encaminhamentos?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O FRANQUEADOR

1. Perfil do franqueador:

Tempo na rede Yázigi:

- () menos de 2 anos
- () 2 a 5 anos
- () 5 a 9 anos
- () 10 anos ou mais

2. Atuação:

- () regional
- () nacional

Parte 2- Expectativas

1. Quais as principais expectativas que um franqueado deve ter ao entrar em um sistema de franquia?
2. Quais os principais diferenciais que um franqueado deve esperar encontrar neste sistema, diferente de outras formas de negócio?

Parte 3 - Principais conflitos

1. Quais os principais pontos críticos hoje existentes na relação franqueado – franqueador?

2. Estes pontos críticos estão ligados às relações de poder existentes na franquia e os espaços de decisão, ou não?
3. Na sua opinião, quais as principais causas do conflito entre a rede Yázigi e o franqueador, que teve como ápice às discussões de 2003?
4. Quais são os conflitos de mais fácil e rápido encaminhamento e quais demandam uma maior tempo?
5. Existe um nível de conflito aceitável que pode ser considerado benéfico?
6. Qual o papel e principais responsabilidades do franqueador na resolução destes conflitos?
7. Qual o papel e principais responsabilidades do franqueado na resolução destes conflitos?
8. Quais os principais riscos hoje do franqueador?
9. Quais os principais riscos hoje do franqueado?

Parte 4 – Encaminhamentos possíveis

1. Quais os elementos que você considera fundamentais para a garantia de uma boa parceria franqueado – franqueador, para um nível de conflito aceitável?
2. O que foi fundamental, ações, estratégias, atitudes, para os encaminhamentos que foram dados para os conflitos de 2003?
3. Quais as principais mudanças, melhorias, resoluções e conquistas após estes conflitos de 2003?

4. Quais os possíveis encaminhamentos que podem ser dados aos conflitos existentes, fazendo uso dos elementos citados acima? Estes encaminhamentos passam, principalmente por revisão de processos, apenas, ou por novos espaços decisórios e uma revisão da atual relação de poder existente?
5. Você entende que os canais de comunicação hoje existentes são suficientes para poder discutir estes novos encaminhamentos?
6. Qual o papel do franqueador nestes novos encaminhamentos?
7. Qual o papel do franqueado nestes novos encaminhamentos?

APÊNDICE C – RESPOSTAS DO FRANQUEADOR

Perguntas	Franqueador 1	Franqueador 2
A - Perfil:		
Tempo	Mais de 10 anos.	Mais de 10 anos
Atuação	Nacional	Regional
B - Expectativas		
1. Expectativas ao entrar em um sistema de franquias	Negócio formatado, bem sucedido, desdobrado em processos claros de fácil identificação.	<i>Know-how</i> formatado que tem uma história – produtos, orientações, pesquisas, parâmetros. Essencialmente: segurança.
2. Principais diferenciais deste sistema	O grande benefício é estar em um sistema de rede. Aprender em rede. Isto é uma prática regular. Novas idéias, novos processos que são gerados para benefício coletivo do sistema. Gera novo <i>Know-how</i> .	Ter produto, pesquisa, informação disponível e espaço para discussão. Sinergia com outros franqueados. Espaço de troca. <i>Networking</i> . Traz rapidez perante o mercado. isto sim é diferencial. este <i>Know-how</i> não se copia.
C - Conflitos		
1. Principais pontos críticos do relacionamento franqueado - franqueador	Crise mais delicada do relacionamento e o momento mais crítico já passaram. A parceria vai continuar,	Tempo diferente entre franqueado e franqueador. Gera conflitos nas

	<p>desde que, um novo compromisso, novos processos e ações sejam implementados e funcionem. Principal desafio: olhar o universo de ações possíveis e escolher qual que pode impactar no negócio. Isto vai trazer credibilidade para o franqueador, pois ele tem consciência onde está o problema e propõe soluções.</p>	<p>negociações. Além disso, o que cabe a cada uma das partes? Franqueado espera soluções do franqueador. O franqueado compreende o papel do franqueador.</p>
<p>2. Pontos críticos estão ligados a relações de poder?</p>	<p>Sim, dificilmente não estaria. Não existe sistema sem relações de poder. Até mesmo a fala carrega poder. Pode haver uma reciclagem do poder. Porém, sem liderança as evoluções são lentas. A liderança empurra as decisões, fomenta crises para que o sistema se renove, se recicle, se atualize. A liderança, mesmo negativa, é poder. O desafio hoje é buscar novas lideranças.</p>	<p>Não sei exatamente. Em fase de reavaliação. Existe sim uma garantia mínima de espaço para discussão. No franqueador existe hoje uma preocupação em prestar serviços, com grandes diferenças, com demandas diferentes, podendo atender o todo e as partes.</p>
<p>3. Na sua opinião, quais as principais causas do conflito entre a rede Yázigi e o franqueador, que teve com ápice as discussões de 2003?</p>	<p>Perda de confiança na gestão do franqueador; Fragilidade financeira do franqueador, gerando preocupação nos franqueados; Baixa competitividade do negócio, ocasionada por diversos fatores; Cenário econômico muito difícil, sobretudo nos anos de 2001, 2002 e 2003, o que somado a todos os aspectos acima, certamente contribuiu para disparar um conflito entre franqueador e franqueados. As escolas se sentiam insatisfeitas com o franqueador, e por outro</p>	<p>Acredito que a principal causa tenha sido a rentabilidade abaixo do esperado. A rede atribui a responsabilidade desta situação em grande parte ao franqueador e, a situação se agudizou em função do descompasso da comunicação entre franqueador e rede. Para o franqueador Yázigi é um desafio enorme comunicar-se, com eficiência e com eficácia, com a rede como um todo, considerando a diversidade de universos que ela contempla:</p>

lado, também enfrentavam grande dificuldade em seus mercados locais.

escolas micros, pequenas, médias em diferentes realidades de mercado. Por outro lado, e nessa mesma linha, vem a comunicação com os diferentes mercados que cada unidade franqueada atende. Qual a o modelo de gestão do franqueador para atender um contexto tão complexo e diverso? Todas estas questões serviram como cenário e permearam as discussões de 2003.

4. Quais são os conflitos de mais fácil encaminhamento e quais demandam uma maior tempo?

No curto prazo, as questões operacionais possuem equações disponíveis, que passam por melhor atendimento, agilidade, rapidez. O franqueador é um sorvedor de soluções. No micro espaço, ele quer melhor atendimento, respostas rápidas, respeito, afabilidade. Em um macro espaço de tempo, são questões de nível estratégico, projetos que demandam grandes mudanças, novos posicionamentos. Se você tiver sucesso diário nas chamadas questões menores, você constrói um caminho de maior credibilidade para as soluções maiores, não adianta o franqueador buscar soluções maiores sem o apoio ou apreço dos franqueados. Franqueador não faz nada para si mesmo, ele tem resultado a partir do negócio do outro. Precisa achar um caminho para todo o conjunto e levar

Hoje o franqueador está com uma nova direção. isto já é uma resposta rápida. No curto prazo, deve haver uma rediscussão de papéis e responsabilidades. Os braços do franqueador que atuam sobre a rede também devem agir mais em conjunto. O franqueador também precisa ter mais claro qual o prazo que o franqueado precisa, qual seu *timing*.

	<p>a rede a acreditar neste caminho. E não é somente tempo e recursos, mas o esforço de implantação. Exemplo é o novo sistema: temos os recursos equacionados, mas o fundamental é a implantação e execução, com 100% de adesão. E aí entra a credibilidade. Vai aderir, pois acredita no caminho.</p>	
<p>5. Existe um nível de conflito aceitável, que pode ser considerado benéfico?</p>	<p>Acho que sim, existem lideranças na rede e no franqueador. Relação franqueado/franqueador tem interesses diferentes. O papel da liderança é de se colocar no lado oposto, com diferente posição, para a discussão. Mas sempre com o objetivo de preservar o sistema. Liderança tem que defender o seu interesse de forma legítima, com compreensão sobre o interesse do outro, a fim de qualificar o sistema. O mais importante é o sistema.</p>	<p>Sem dúvida. esta pressão, esta pulsão que faz tudo acontecer. A pressão dá o tom e o ritmo da prestação de serviço que o franqueador deseja. Para tudo isto deve haver escuta e considerar diferentes franqueados que estão em diferentes momentos, ou seja, individualização. Devem ser exercitados de ambas as partes.</p>
<p>6. Qual o papel e principais responsabilidades do franqueador na resolução destes conflitos?</p>	<p>Os encaminhamentos têm que dar conta da melhor resposta. Sempre com o objetivo da preservação da marca e do sistema, fazer prevalecer o interesse coletivo. Solução deve beneficiar o sistema, trabalhar pela perenidade do negócio.</p>	<p>Primeiro, parar para ouvir. Confiar e saber que se existe um questionamento que vem da rede, é legítimo, mesmo que não venha no tom adequado. Os últimos meses foram um exercício muito grande em ouvir. Segundo, voltar a discutir que franquia é essa? Qual posicionamento desta franquia? Trazer estas questões.</p>
<p>7. Qual o papel e principais responsabilidades do franqueado na resolução destes conflitos?</p>	<p>Isenção. Procurar uma certa imparcialidade, a fim de buscar soluções para o todo. O papel do franqueado,</p>	<p>Ter uma atitude que dê espaço para que o franqueador mostre a sua visão e que esta</p>

ao ter optado por uma franquia, mesmo com riscos, é buscar a melhor solução para o sistema.

se conjuga com a dele, franqueado. Mesmo com uma dificuldade inicial, ter tempo para a escuta. E não confundir pessoas com o franqueador, com a instituição.

8. Quais os principais riscos hoje do franqueador?

Credibilidade. Sem credibilidade, pode até ter conquistas, mas a credibilidade torna a relação saudável, contributiva, de ambas as partes, cheias de *insights*. Sem credibilidade há perda de energia, falta de foco, falta de opções. As pessoas não convivem com relações não cordiais. É o ser humano. Se não está bom aqui, vai buscar em outro lugar.

O franqueador não consegue atender o todo da rede e fazer a leitura correta, no tempo que o franqueado precisa. Ter escuta adequada através dos consultores de campo. Ao mesmo tempo, ele, franqueador não ser ouvido pela rede.

9. Quais os principais riscos hoje do franqueado?

O principal risco é a ignorância, travestida de conhecimento técnico, mercadológico, tecnológico. Pior a ignorância da sua própria ignorância. Não saber o que é empresariar de fato, como estilo de vida. Ser dono é diferente de ser empresário. isto tem uma diferença fatal para o negócio.

Não ter uma ação pró-ativa em relação ao franqueador. Ficar esperando, oriundo de uma cultura paternalista. Não sinalizar, não buscar, não usar o que já está disponibilizado e desdobrar dentro da escola.

D – Encaminhamentos

1. Quais os elementos que você considera fundamentais para a garantia de uma boa parceria franqueado – franqueador, para um nível de conflito aceitável?

Boa vontade e disponibilidade. Confiança que os interesses do coletivo, no caso a marca, vão se sobrepor. Transparência nas intenções, nos interesses. E não somente transparência de números. O mais importante é transparência nas intenções. Qual a verdadeira intenção? Intenção legítima.

Confiabilidade: acreditar que cada um tem seu papel e se completam.

Ter foco.

Ter energia.

Ter sinergia.

Ter *timing* ajustado entre as partes

2. O que foi fundamental, ações estratégicas,

Eleição de um novo corpo diretivo do franqueador;

Foi fundamental a atitude de escuta de

atitudes, para os encaminhamentos que foram dados para o conflito de 2003?

Fortes medidas de saneamento financeiro do franqueador, que reduziu o seu quadro de funcionários pela metade, bem como os investimentos, limitados ao mínimo necessário;

Transparência junto ao grupo de franqueados, quanto às medidas implementadas;

Movimento pró-ativo do franqueador, de busca de renovação do relacionamento com a sua rede de franqueados. Isto foi feito através de encontros regionais, maior frequência de e-mails por parte do franqueador, e Convenção Nacional. O franqueador tem mostrado grande disposição em ouvir a rede de franqueados, analisando as suas observações sobre o negócio.

Implementação de uma gestão mais austera do franqueador;

Busca de novos mecanismos, estruturas e formatos de negócio que contribuam para uma maior competitividade do negócio. Dentre vários, a implantação do sistema de CMRs, a descentralização da verba de marketing, a substituição em andamento do sistema de gerenciamento INXS;

Redução de aproximadamente 20% no custo médio do material didático.

3. Quais as principais mudanças, melhorias,

A principal conquista é que o franqueador e

ambas as partes e a completa identidade com os valores e missão do Yázigi. Sem esta identidade e disponibilidade para escutar teria sido muito difícil pensar numa proposta que atendesse tanto a rede como o franqueador. Além disto, foi também fundamental a reestrutura que houve dentro do franqueador, com novas lideranças assumindo, com um trabalho mais coeso entre as partes e mais sintonizado com as necessidades da rede.

Penso que é ainda muito cedo e prematuro

resoluções e conquistas após estes conflitos de 2003?

franqueados estão mais próximos, e primariamente voltados para encontrar soluções para o negócio. A qualidade da relação melhorou muito. O desafio agora é como tornar o negócio mais rentável, e mais atrativo para todos. O Prêmio de Melhor Franquia do segmento de Educação e Treinamento (PEGN) foi uma conquista que trouxe um novo ânimo para as franquias, e a eleição de um novo Conselho Nacional de Franqueados também contribuirá para uma retomada de proximidade e processo participativo entre franqueador e franqueados.

Há uma mudança de cultura sendo gradualmente implantada na organização, cujas sementes estão sendo plantadas pouco a pouco. A busca é por uma cultura organizacional que eleve a marca a um novo patamar de competitividade e expressividade, baseada numa relação de transparência e ética na franquias.

4. Quais os possíveis encaminhamentos que podem ser dados aos conflitos existentes?

Principal encaminhamento foi a declarada e realizada mudança de ver e gerir o negócio. Como se opera um negócio? Como colocar este negócio em um novo

avaliarmos o impacto das mudanças, mas tenho a percepção que hoje ganhamos mais em agilidade na resolução das questões encaminhadas pela rede ao franqueador. A descentralização, através das estruturas de campo, tanto na área mercadológica, como na área pedagógica tem permitido encaminhar e dar retornos com mais agilidade. Percebo hoje o franqueador muito mais atento às questões da rede e buscando respostas mais adequadas aos diferentes contextos. Por outro lado, percebo uma rede mais madura no que tange ao seu compromisso em relação à gestão do próprio negócio, tendo mais ciência do papel do franqueador. Acredito estarmos caminhando para uma relação mais madura, mais adulta, sem as heranças de uma estrutura familiar paternalista, buscando um formato menos centralizador e mais voltado para os interesses das unidades franqueadas.

Devemos olhar uma coisa de cada vez. Para, ou dar encaminhamentos distintos. Rediscutir responsabilidades e papéis de

patamar de sucesso? Antes de ter novos produtos, novas campanhas, vem uma mudança no modo de gerir este negócio. Quais as novas crenças que sustentam este negócio? isto tem que se traduzir em novas práticas. E, ao longo do ano, um ano e meio, poder olhar para traz e ver esta mudança. Além disso, para o franqueador deve haver uma mudança do que ele valoriza nas negociações.

5. Você entende que os canais hoje existentes são insuficientes para poder discutir estes novos encaminhamentos?

Vivemos um momento ainda não definido na questão da comunicação. Nos últimos anos, com a chegada do meio eletrônico, tudo modificou-se. O grande sustentáculo da relação franqueado- franqueador, de um país do tamanho do Brasil, é a comunicação. Não temos hoje a melhor solução. Não só de frequência, mas também da natureza, apoiada hoje muito no meio eletrônico. Comunicação hoje não é apoiada em:

- veículos claros;
- regularidade definida;
- regularidade presencial x eletrônico.

Hoje é:

- reativa;
- é pontual;
- não tem frequência clara. Foi mais clara no passado. Precisa ser redesenhada. Ocorre porque a

cada um. Acho também que a descentralização é um dos caminhos, como por exemplo, a implantação de uma estrutura de campo. Franqueador consegue mais claro a necessidade do franqueado e mais perto da operação. Porém, sem perder as referências. E como manter atendimentos para necessidades tão diferentes dos franqueados

Acredito que sim. O uso é que deve ser mais agilizado. Tanto os canais informais, quanto os formais. Não vejo preocupação com a criação de canais. Desafio maior é exercitar o uso do que já existe.

6. Qual o papel do franqueador nestes novos encaminhamentos?	<p>natureza do canal eletrônico é em tempo real, mas não é uma conversa de rede. É uma conversa de pessoas dentro da rede. Precisaria canais de rede, com a rede, de forma orgânica.</p>	<p>Muito maior agilidade em tudo, em menor tempo – novo sistema, novas competências. Ser cada vez mais rápido às necessidades do franqueado e uma maior agilidade dos retornos.</p>
7. Qual o papel do franqueado nestes novos encaminhamentos?	<p>O franqueador é o mentor intelectual enquanto aquele que tem como responsabilidade olhar para frente, analisar o sistema e o negócio com mais amplitude e enxergar soluções de médio prazo. Tem o papel de conceber e desenhar caminhos, do ponto de vista técnico e também da concretização disso. Sem conceber caminhos, você vive a mercê de uma demanda. E mesmo diante de uma demanda pontual, preciso saber qual caminho tomar. Franqueador não é pago para atender sob demanda. É pago para enxergar à frente e dizer qual o caminho.</p> <p>Em primeiro lugar, isenção e imparcialidade em uma reflexão real da sua vontade de permanecer dentro de um sistema de negócio e, em específico, um negócio chamado Yázigi. É uma definição pessoal de vida. Não tem como se manter sem uma alta motivação pelo trabalho e pela descoberta de novos caminhos. O franqueador não descobre novos caminhos sozinho. Tem que olhar a operação e ajudar o franqueado na busca deste caminho. E para isto o franqueado deve estar altamente motivado e determinado pelo que faz.</p>	<p>Pró- atividade em responder em tempo hábil a estas inovações que estão sendo propostas.</p>

Buscar competência no que faz. Ter posicionamento claro do que quer. É necessário uma reflexão por parte do franqueado, do que ele quer. O franqueado algumas vezes é mais esperto que o franqueador, que também demorou para fazer mudanças na sua gestão.

APÊNDICE D – RESPOSTAS DOS FRANQUEADOS

Perguntas	Escola 1	Escola 2
Perfil		
1. Tempo de franquia	9 anos	6 anos
2. Tempo como franqueado	9 anos	6 anos
3. Número de alunos	101 a 250 alunos	101 a 250 alunos
Expectativas		
1. Quais as principais expectativas ao entrar em um sistema de franquia?	Como ex - professora, minha expectativa era pertencer a uma rede forte, pedagogicamente. Ter um suporte pedagógico e comercial. Terceiro, ter rentabilidade, ganho financeiro. Por último, segurança.	Como ex- professora do Yázigi, contar com meio caminho andado. Ter nome. Partir de um patamar. Em um primeiro momento, a importância da marca. Depois, analisa-se relações, cobrança de taxas, etc.
2. Quais os principais diferenciais que esperava encontrar neste sistema, diferente de outras formas de negócio, como por exemplo, uma marca própria?	Ter uma marca conhecida. Força de comunicação e marketing.	Ter processos instaurados. <i>Know-how</i> e processos já estabelecidos e comprovadamente eficazes. A partir disso, poder colocar um tom pessoal. Ex.: processos pedagógicos.
Principais Conflitos		
1. Quais os principais pontos críticos hoje	Ter um denominador comum com relação ao	Acho que a cultura do franqueador hoje impede

existentes na relação franqueado - franqueador?	<p><i>royalties</i>. O que é bom para nós e para eles. Ter também uma pesquisa mais individualizada, com <i>royalties</i> regionais, conforme o porte, por exemplo.</p>	<p>muitas coisas: mais transparência, mais ousadia, mais pé no chão, mais objetiva, mais negócio, com idéias. Esta cultura do franqueador é responsável pelos atritos e imposições para a rede. Crenças e valores do franqueador são diferentes do franqueado.</p>
2. Estes pontos críticos estão ligados às relações de poder ou novos espaços decisórios?	<p>Sim. O principal é confiança e transparência. Consultar a rede. Ouvir a rede. Mostra que foi a rede que mostrou a melhor forma.</p>	<p>Um dos pontos críticos disso é a estrutura hierárquica do franqueador, com quem está hoje o poder e como relacionar-se com os franqueados. Dúvida de quem está com o poder hoje. Algumas vezes está com a pessoa errada, sendo exercido de forma errada.</p>
3. Na sua opinião, quais as principais causas do conflito entre a rede Yázigji e o franqueador, que teve com ápice as discussões de 2003?	<p>Na minha opinião as principais causas foram a falta de diálogo e transparência da parte do franqueador. Ele sempre fazia promessas e queria deixar claro que os encaminhamentos que estavam sendo dados eram os corretos e , segundo ele, não havia motivo para inseguranças.</p>	<p>O conflito deu-se em face de uma soma de fatores. Poderia citar entre eles: unilateralidade (por parte do franqueador) nas decisões mercadológicas e operacionais, falta de transparência do franqueador e talvez abrangendo todos os outros, omissão por parte do franqueador no que tange ao seu papel de vislumbrar e abrir caminho para novas oportunidades visando a sustentabilidade, rentabilidade, manutenção e expansão da rede.</p>
4. Quais são os conflitos de mais fácil e rápido encaminhamento e quais demandam uma maior	<p>O que demanda mais tempo é ter uma política de <i>royalties</i> mais equilibrada. O que demanda</p>	<p>Mais rápido é o que pode ser resolvido na ponta, na operação. Exemplo: sistema</p>

tempo?	menos tempo são investimentos em marketing, mais focados.	operacional. O que demanda mais tempo é o realinhamento de valores e crenças.
5. Existe um nível de conflito aceitável que pode ser considerado benéfico?	Sim. De grande valia. Críticas positivas servem para os crescimentos muito importantes. Em um momento recente não foi saudável. Hoje está sendo retomado.	Precisa haver este espaço de discussão argumentação, para os dois lados serem ouvidos. Não ouvir somente após a decisão tomada. Que haja, verdadeiramente, construção da decisão. Questionamento gera mudança;
6. Qual o papel e principais responsabilidades do franqueador na resolução destes conflitos?	Investigar o que a rede está querendo. Ouvir a todos e encaminhar soluções.	Exercer o seu papel de direcionador, que deve estar 10 anos na frente. Ter uma visão do todo, entender o que os parceiros estão querendo. O que é benefício no curto, médio e longo prazo.
7. Qual o papel e principais responsabilidades do franqueado na resolução destes conflitos	Participar ativamente na busca de soluções. Ocupar seu espaço. Para ser ouvido.	Comprar a idéia. Se o franqueado está no sistema de franquia, negociar até onde pode ir, mas depois abraçar a idéia. Fazer acontecer.
8. Quais os principais riscos hoje do franqueador?	Manter a rede coesa, através de participação nas regiões, pesquisas de satisfação, etc.	Cair no descrédito. Perder a credibilidade. Hoje, ou acontece este resgate ou permanecerá a tensão, com risco de rompimento.
9. Quais os principais riscos hoje do franqueado?	Não ser ouvido. Tem que executar decisões que vêm de cima, oriunda da falta de humildade do franqueador.	Não conseguir arcar com as estratégias traçadas erroneamente. Não conseguir responder às inovações, às novas idéias e projetos decididos de forma unilateral.

<p>1. Quais os elementos que você considera fundamental para a garantia de uma boa parceria franqueador-franqueador, para um nível de conflito aceitável?</p>	<p>Confiança. Transparência. Consulta.</p>	<p>Transparência. Credibilidade que o franqueador quer o melhor para o franqueado também. Confiança.</p>
<p>2. O que foi fundamental, ações, estratégias, atitudes, para os encaminhamentos que foram dados para os conflitos de 2003?</p>	<p>Posso parecer incoerente, mas o fato de somente um grupo de franqueados ter conversado e encaminhado às soluções foi a melhor estratégia. Talvez o grupo poderia ter informado os demais em reuniões específicas, claras e transparentes, para que os demais não se sentissem tão inseguros, mas não sabemos se isto realmente seria positivo uma vez que poderia gerar especulações e, talvez, mais insegurança.</p>	<p>A determinação dos franqueados de buscar uma solução foi determinante, fosse esta solução romper com o franqueador ou não. A negociação foi a estratégia dominante, entre os franqueados para conseguir apoio e com o franqueador para atender aos interesses da rede.</p>
<p>3. Quais as principais mudanças, melhorias, resoluções e conquistas após estes conflitos de 2003?</p>	<p>Diálogos, transparência, disposição do franqueador em ouvir a rede, ele percebeu que nem eles nem nós (franqueados) somos os "<i>the only ones</i>" e os "<i>the best</i>". Precisamos aprender muito e nos renovar sempre individualmente e no grande grupo. Acredito que aos poucos iremos nos afinar cada vez mais, principalmente se formos ouvidos e todos os franqueados participarem de tudo!</p>	<p>Maior capacidade de escuta do franqueador, mais coesão entre as coordenadorias - várias associaram-se, mais autoconfiança na rede.</p>
<p>4. Quais os possíveis encaminhamentos que podem ser dados aos conflitos existentes</p>	<p>Participação mais ativa do franqueador nas regiões. Aproximar mais as visitas, com os</p>	<p>Reposicionamento do franqueador em relação à realidade, aos questionamentos do</p>

atualmente?	consultores de campo. O mais importante também é a revisão do poder, com uma maior participação do franqueado.	franqueado. Igualar crenças, valores, até do ponto de vista mercadológico, por exemplo. Revalidar a permanência no negócio vindos de uma estrutura idealista, cheia de cargos, funções. É necessário uma estrutura mais enxuta, mais direcionada, mais pé no chão. Deve haver uma reestruturação de como as decisões são tomadas. Mas também revisão de processos, de forma mais rápida e acertada, sem tempo de errar. Exemplo: processos de aprovação de produto, novos projetos. Não sair despejando sobre a rede, mas precisa ser algo negociado.
5. Você entende que os canais de comunicação hoje existentes são suficientes para poder discutir estes novos encaminhamentos?	Os canais são suficientes. Inclusive consultas via internet. Otimizar o uso de canais à distância, com possibilidades de registro.	Sem certeza. A rede é grande. Canal eletrônico se for bem administrado, tem uma dinâmica interessante. Dúvidas se os conselhos hoje existentes têm voz.
6. Qual o papel do franqueador nestes novos encaminhamentos?	Ouvir, valorizar e buscar soluções, baseado em fatos, com pé no chão.	Franqueador tem que ser muito prático, pé no chão. Tem que colocar a casa em ordem: quem não está bem, fazer a voltar a um patamar mínimo. Agora, tem que ser operacional. Depois, voltar a ser visionário.
7. Qual o papel do franqueado nestes novos encaminhamentos?	Participar ativamente, trazendo soluções, questionamentos, solicitando. Operar no seu ponto, sem quebrar a harmonia da rede.	Após estabelecida, nova relação de credibilidade, executar esta credibilidade da melhor forma. A franquia é reconhecida pela

boa execução de todos.

Perguntas	Escola 3	Escola 4
Perfil		
1. Tempo de franquia	2,5 anos	20 anos
2. Tempo como franqueado	2,5 anos	16 anos
3. Número de alunos	Até 100 alunos	De 250 a 400 alunos
Expectativas		
1. Quais as principais expectativas ao entrar em um sistema de franquia?	Ter um suporte. Trabalhar em rede para poder suprir limitações pessoais. Trabalhar em rede significa discutir diferentes pontos de vista, sugestões para os problemas, poder ajudar, trocar mais, para se sentir confiante e confortável para poder tomar decisão.	Como ex-professor, minha experiência era ter uma estrutura pronta. Não partir do zero. Ter parâmetros para trabalhar. Marca é fundamental, com representatividade no mercado e valores que esta marca agrega e representa.
2. Quais os principais diferenciais que esperava encontrar neste sistema, diferente de outras formas de negócio, como por exemplo, uma marca própria?	Não estar sozinha 100% do tempo. Poder buscar suporte, poder buscar <i>Know-how</i> . Fazer investimentos conjuntos, como por exemplo, em propaganda. Ter força da marca.	Franquia pressupõe trabalho em grupo, com direitos e deveres para algumas pessoas, não é o sistema ideal. Como na sociedade, ganhar se todos ganham. Existem limites que não podem ser ultrapassados.
Principais Conflitos		
1. Quais os principais pontos críticos hoje existentes na relação franqueado-franqueador?	Sempre que envolve o assunto dinheiro. Ganhar dinheiro é mais complicado.	Os últimos 6 meses foram muitos turbulentos. Ao mesmo, tempo crise e turbulência, permitem buscar novos caminhos de crescimentos e melhorias. Devido ao esgotamento da relação anterior, é importante

		encontrar novos mecanismos para que a franquia não apenas sobreviva, mas melhore. Readequação de processos, em curto espaço de tempo, para franqueados e clientes. Não adianta somente dizer que tem vontade, mas que está fazendo acontecer. Deve haver sintonia maior entre o franqueado e franqueador. Se um vai bem, o outro vai bem. Implica equipe, trabalhar junto.
2. Estes pontos críticos estão ligados às relações de poder ou novos espaços decisórios?	Sim. Decisões erradas do passado impactaram para todos.	Com certeza. Hoje está acontecendo uma readequação de processos decisórios. Como encaminhar e tomar decisões dentro da franquia.
3. Na sua opinião, quais as principais causas do conflito entre a rede Yázigi e o franqueador, que teve com ápice as discussões de 2003?	Acredito que a questão financeira teve um peso bastante grande. Pareceu-me que o franqueador buscava resolver seus problemas de caixa e uma das soluções pensadas por eles envolvia aumento do preço do material didático, <i>royalties</i> e etc. Problemas quanto à estrutura de prestação de serviço aos franqueados também foram um dificultador naquele momento. Os cortes de pessoal, trocas de funções, redistribuição de funções também resultavam em problema para os franqueados	Acredito que ao longo dos anos, principalmente a partir da segunda metade da década de '90, houve um distanciamento entre o franqueador e os franqueados. Muitos motivos contribuíram para que isto acontecesse, mas vejo como principal o fato de que, pela posição de liderança que o Yázigi teve nesta época, houve um sentimento de auto-suficiência tanto das escolas (franqueados), quanto da sede nacional (franqueador). Ocorreu uma situação do tipo se nós já acertamos tanto, não importa o que fizermos daqui para frente,

	que não se sentiam atendidos em sua necessidade, causando bastante desgaste para a relação comercial franqueado – franqueador. Questionamentos e solicitações não atendidas em relação ao plano de investimento em mídia também contribuíram para o conflito.	continuaremos acertando. É justamente esta posição de auto-suficiência que induz aos erros
4. Quais são os conflitos de mais fácil e rápido encaminhamento e quais demandam uma maior tempo?	A questão financeira não é fácil e nem de curto prazo. Acho que mais fácil é a organização e a comunicação. Exemplo: hoje tenho dúvidas, se preciso de suporte sobre o portal, não sei com quem eu falo. Recebemos muitos <i>e-mails</i> , tem <i>e-mail</i> sobrepondo o outro.	Certamente o problema de mais fácil encaminhamento foi e é o realinhamento de propósitos entre franqueador e franqueados, processo este que ainda está em andamento. Devido ao distanciamento mencionado na resposta anterior os objetivos passaram a não ser compartilhados pelas partes envolvidas gerando, portanto, situações de crise.
5. Existe um nível de conflito aceitável que pode ser considerado benéfico?	Sim. Com certeza. A crítica e o questionamento devem existir. Porém alguns são mais ouvidos do que os outros. isto está bem ligado à representação que estes franqueados tem na rede.	Sim, é importante. E para isto a vantagem do Yázigi é os franqueados se conhecerem. isto permite contato, colocar ansiedades e idéias e buscar melhorias. Conflito e tensão aumentam ou diminuem conforme a época, mas hoje existe um novo patamar. O conflito dos últimos 6 meses resultou em uma relação mais profissional, mais assertiva, mantendo o lado afetivo, mas também profissional.
6. Qual o papel e principais responsabilidades do	Hoje o franqueador está preocupado em	Ouvir o campo de forma mais sistêmica e

franqueador na resolução destes conflitos?	buscar resolver estes conflitos. Porém, para alguns itens está de mãos atadas.	profissional. Ter clareza que o motivo de existência do franqueador é o franqueado. Ao ouvir mais o campo, menor pressão sobre o franqueador. Antes as decisões eram de cima para baixo. Neste momento, usar-se de suas atribuições de franqueador, porém ter uma política benéfica para todos.
7. Qual o papel e principais responsabilidades do franqueado na resolução destes conflitos	Flexibilidade para negociar. Compromisso com a manutenção da marca e um exercício local de identidade.	O franqueador deve envolver-se mais com o processo, não somente com os outros franqueados, mas também com o franqueador. Eu posso achar que sou sozinho, mas a marca não é minha. Minha responsabilidade é manter esta marca e os pressupostos que ela representa. Participar de forma pró-ativa da discussão.
8. Quais os principais riscos hoje do franqueador?	Não tenho clareza. Talvez marca e saúde financeira do franqueador.	É a principal responsabilidade de manter os franqueados juntos e integridade da marca e dos princípios que norteiam a franquía, mesmo que alguns franqueados não saibam trabalhar em rede. O desafio do franqueador é fazer isto acontecer. Manter a constituição do país – os princípios essenciais da franquía não podem ser colocados em cheque.
9. Quais os principais riscos hoje do franqueado?	A manutenção da marca. A troca da diretoria do franqueador e das relações de poder não	O mercado muito conturbado, com várias cópias do Yázigi. O maior desafio é conseguir

são claras e não abrem caminhos para buscar soluções em conjunto. Leva a soluções isoladas.

exercer os dois maiores diferenciais pedagógico que temos: a qualidade e a experiência pedagógica. E como comunicar isto ao público: confiabilidade, experiência, segurança. Credibilidade e inovação, que é a capacidade de renovar-se.

Encaminhamentos

1. Quais os elementos que você considera fundamental para a garantia de uma boa parceria franqueador-franqueador, para um nível de conflito aceitável?

Ética nas relações e respeito. Reconhecer compromissos assumidos. Traduzir o discurso em ganhos reais. Poder conversar sobre isto, de forma tranqüila.

Abertura e discernimento das partes sobre o negócio. Ambos ter uma participação pró-ativa, conhecendo os limites.

2. O que foi fundamental, ações, estratégias, atitudes, para os encaminhamentos que foram dados para os conflitos de 2003?

A ação responsável pelos encaminhamentos dados foi, sem dúvida, a iniciativa de um grupo de franqueados que discutiu estas questões com o franqueador. O franqueado, por seu lado, acabou por dar abertura a este grupo, se dispondo, talvez a algum custo, a abrir certos problemas e contar com a ajuda deste grupo.

Basicamente foi a busca incessante do diálogo que propiciou o encaminhamento para as soluções de crise. Este diálogo foi duro e desgastante em muitos momentos, mas é a única saída para a busca de soluções e medidas focadas para resolver as questões pendentes.

3. Quais as principais mudanças, melhorias, resoluções e conquistas após estes conflitos de 2003?

O franqueador parece estar mais seguro quanto às possibilidades de recuperação do negócio. Apesar de eu não conhecer os detalhes e a estratégias deste planejamento financeiro, acredito que existe uma estratégia, uma "linha" a ser seguida. O fato de a crise ter sido assumida "abertamente" e discutida

Fala-se que toda a situação tem também aspectos positivos e no nosso caso não poderia ser diferente. Creio que a rede Yázigi como um todo, sai fortalecida deste processo, pois as relações estão acontecendo num patamar mais maduro e voltado para nossas reais necessidades, tanto no caso do

4. Quais os possíveis encaminhamentos que podem ser dados aos conflitos existentes atualmente?	diminui a ansiedade das pessoas envolvidas no negócio. Os próprios franqueados podem se sentir mais tranquilos, sabendo para onde estão caminhando. Negociação do valor do material didático, que trouxe não só benefícios financeiros. A forma como a negociação foi conduzida, com um ceder de ambas as partes. Acho que também deve haver uma nova discussão sobre a marca e qual vai ser a identidade. Processos também devem ser revistos. A postura também deve ser mudada. A forma como as negociações devem ser conduzidas. De forma mais realista. Não sonhos, mas mais pé no chão.	franqueador quanto do franqueado. Em princípio, um não pode abrir mão do outro para sobreviver. O trabalho tem que ser voltado para o sucesso de ambos. Criar fóruns de discussão. Reorganizar, recombina os elementos que temos hoje para com um menos esforço ter maiores resultados. Reinventar o negócio. isto passa por uma revisão que vai definir o rumo que as pessoas vão tomar. Ser humano precisa ser cutucado para rever como vamos fazer as coisas hoje, para rever a maneira de fazer.
5. Você entende que os canais de comunicação hoje existentes são suficientes para poder discutir estes novos encaminhamentos?	Tenho dúvida do meio eletrônico. Talvez algumas coisas se perdem se a comunicação ficar só no eletrônico. É importante o contato com as pessoas, no meio presencial, como a convenção.	Acho que os canais são suficientes neste momento. Porém, devem ser ampliados com novas instâncias decisórias, novas formas de participação. Devem evoluir.
6. Qual o papel do franqueador nestes novos encaminhamentos?	Pessoas do franqueador precisam se preparar bem, compensar habilidade para poder agir. Trabalhar muito com o foco no nosso produto – aprendizado, com coisas mais rentáveis, em novos mercados. Pensar para frente, não só para amanhã.	Conduzir processos de discussão, manutenção de idéias, de fazer acontecer. Ser líder, dar o ponta-pé inicial. Ser catalisador. Ao mesmo tempo, não pode sentir-se auto-suficiente e tomar decisões autoritárias. Ser humilde e ouvir. Trabalhar muito junto ao franqueado.

7. Qual o papel do franqueado nestes novos encaminhamentos?

Buscar oportunidades de crescimento: onde mais eu posso me colocar, onde mais eu posso oferecer os serviços, onde ter mais retorno. O franqueador precisa fazer no todo. Eu preciso fazer localmente.

O franqueado, mais do que nunca, deve ter uma posição voltada para o desenvolvimento do seu negócio e deve ver o franqueador como um facilitador deste processo, afinal o franqueador existe, em última análise, em função do franqueado. O franqueado deve exigir ações focadas do franqueador, mas deve contribuir também para que isto ocorra.

Perguntas	Escola 5	Escola 6
Perfil		
1. Tempo de franquia	45 anos	42 anos
2. Tempo como franqueado	12 anos	22 anos
3. Número de alunos	Mais de 600 alunos	450 alunos
Expectativas		
1. Quais as principais expectativas ao entrar em um sistema de franquia?	Apropriação do <i>know-how</i> , construído a partir da heterogeneidade da rede, com diferentes realidades. Há um ganho de tempo e posicionamento. Uma marca que traduza este <i>know-how</i> .	No início não via como franquia. Era um ex-professor. Queria um negócio próprio, onde pudesse mexer com, educação. Um idealismo.
2. Quais os principais diferenciais que esperava encontrar neste sistema, diferente de outras formas de negócio, como por exemplo, uma marca própria?	Crescimento pessoal e profissional, através da interação e troca, intensa e sistêmica entre franqueado e franqueador. isto exige maturidade para lidar com as diferenças. Abrir mão de interesses pessoais em função do coletivo.	Descobri o que era franquia em convenções, encontros regionais, através dos representantes. A franquia se tornou um grande guarda-chuva, com idéias, sugestões, modelos de brindes, por exemplo. Algo que facilita a minha vida. Não ter que criar, inventar. O franqueador passou a ser um grande parceiro, que respeitava a realidade local.
Principais Conflitos		
1. Quais os principais pontos críticos hoje existentes na relação franqueado- franqueador?	Hoje estamos vivendo o momento posterior ao ápice de uma crise, onde houve um desgaste	Ansiedade do franqueado em relação ao reajuste do material didático. Todo ano, uma

2. Estes pontos críticos estão ligados às relações de poder ou novos espaços decisórios?

em função de decisões estratégicas equivocadas, culminando no distanciamento entre franqueados e franqueador. Neste novo momento, estou otimista. Uma nova etapa, um novo recomeço, uma nova liderança. O ponto crítico hoje é o resgate da confiança *versus* um momento econômico ainda complicado para o franqueador, com falta de recursos e endividamento alto. Deve-se reconstruir uma relação de parceria e confiança.

O Yázigi sempre foi um exemplo de relação franqueado e franqueador, através dos conselhos. Considero o franqueado, enquanto participante do conselho, como responsável pelos erros estratégicos do franqueador. O desafio não é o formato do conselho, mas o preparo e a condição dos conselheiros, na sua atuação. A liderança do franqueador deve ser genuína, na sua humildade, para uma construção em conjunto. No passado, o líder da organização exercia um papel forte, de carisma, com um excelente nível de comunicação. Porém, com um distanciamento, o que gerou um enfrentamento. Problema não é o espaço de decisão, mas o perfil de pessoas

política nova sempre pode trazer uma surpresa. É sempre um cavalo de batalha, que neste momento está mais amenizado. Acho que a qualidade e o envio do material didático ainda deixa muito a desejar. No passado, já houve muitos outros pontos críticos que hoje estão sendo evitados, através de uma maior aproximação franqueado e franqueador.

Acho que estão mais ligados às relações de poder no próprio franqueador. Poder é uma briga por poder. Não vejo isto na rede. Existe respeito pelo papel do franqueador.

3. Na sua opinião, quais as principais causas do conflito entre a rede Yázigi e o franqueador, que teve com ápice as discussões de 2003?

que atuam.

Falta de escutatoria do franqueador.

Focos divergentes (franqueador e franqueados).

As dificuldades econômicas do franqueador e franqueados, conseqüência principalmente dos erros estratégicos do franqueador. Foco na internacionalidade como diferencial em detrimento da qualificação da operação no Brasil; falta de foco na expansão da rede; gestão sem foco no cliente (rede franqueados) e gestão econômica deficiente.

Insegurança dos franqueados quanto à saúde financeira do franqueador;

Reajuste do material didático sem consulta à rede;

Falta de maior transparência nas decisões estratégicas do franqueador;

Redução da rentabilidade das franquias.

4. Quais são os conflitos de mais fácil e rápido encaminhamento e quais demandam uma maior tempo?

No curto prazo o novo líder precisa de apoio dos acionistas e poder definir a melhor estrutura de governança para a rede.

Percebo abertura e retorno para negociação de qualquer tipo de conflito, por parte do franqueador. Depende como o franqueado chega e negocia.

5. Existe um nível de conflito aceitável que pode ser considerado benéfico?

Sim e o tempo vai demonstrar. O conflito serviu para demonstrar a vontade de continuar junto. A disputa foi intensa e desgastante. Porém, o saldo é positivo: estrutura descentralizada por parte do franqueador, através de consultores de campo, diminuição do valor do material didático, mudança na liderança do franqueador, com maior sintonia.

Sim, aquele decorrente da abertura que o franqueador permite para que o franqueado expresse e sua opinião com respeito e dados adequados. O conflito recente, como pressão para baixar os preços e alteração das normas e contratos foi um bem muito grande, onde houve a união do grupo e comunhão de propósitos, em uma negociação muito bem encaminhada, assessorada, com dados.

6. Qual o papel e principais responsabilidades do franqueador na resolução destes conflitos?

Dispor-se a negociar e flexibilizar suas posições para manter a rede;
Ter humildade para aceitar as sugestões dos franqueados;
Visar a integridade da rede como prioridade;

7. Qual o papel e principais responsabilidades do franqueado na resolução destes conflitos

Comparar com outras franquias;
Sugerir alternativas (estrutura adotada pelo franqueador foi a sugerida pelos franqueados, por exemplo);
Quantificar vantagens e desvantagens de rompimento com franqueador;
Buscar auxílio/assessoria profissional na negociação com franqueador;
Usar a força da rede (o movimento foi forte porque foi representativo - quase 40% da rede, eu acho).

8. Quais os principais riscos hoje do franqueador?

Sair de um extremo ao outro. Antes a liderança tinha um perfil inspirador, porém, longe da operação.
Hoje o foco é em uma operação mais econômica, com melhoria de processos e sistemas, mais focados no dia-a-dia, a fim de recuperar tempo. O risco é não ter um líder

Resultou vitória para ambos os lados.

O franqueador negociou com seriedade, apesar de no início haver um certo descrédito. Tratou de maneira igual. Passou a aceitar sugestões. O franqueador, ao selecionar um franqueado, deve confiar. A relação deve ser a melhor possível, com transparência.

Os franqueados que participam das negociações detinham a maior parte dos alunos. Porém, havia uma responsabilidade sobre toda a rede. Foi importante escutar todas as correntes no grupo. As diferenças foram muito boas, para poder enxergar os lados opostos. Houve a união dos franqueados, com uma boa assessoria e uma boa representatividade, através da escolha dos líderes.

Pressão dos franqueados por redução do valor do material didático. isto são menos *royalties* e menos receita. Pressão dos franqueados por regionalizar os investimentos em mídia. isto tira poder do franqueador. Poder está na mão de cada região. Mau uso da marca por parte do franqueado, de forma isolada. Inadimplência

9. Quais os principais riscos hoje do franqueado?	inspirador, como referência. Olhar somente o curto prazo em função de não ter uma liderança visionária.	dos franqueados. Falta de rentabilidade do negócio, como qualquer empresário. Adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado, com capacidade de gestão para tal.
---	--	--

Encaminhamentos

1. Quais os elementos que você considera fundamental para a garantia de uma boa parceria franqueador-franqueador, para um nível de conflito aceitável?	O franqueador deve ter o compromisso da escuta. Ter disponibilidade de escutar com reflexão e ponderação. Um sentimento genuíno de interação com o franqueado. Ter uma estrutura focada na operação, em agregar valor.	O franqueador deve estar cada vez mais dentro do ensino de idiomas e poder dar um choque de inovação no mercado, como houve no passado, que gere um aumento de receita. Algo fantástico! Continuar a respeitar as características de cada região. Manter um canal de comunicação sempre aberto. Criar fontes alternativas de receita, com rapidez.
2. O que foi fundamental, ações, estratégias, atitudes, para os encaminhamentos que foram dados para os conflitos de 2003?	Vínculos (muito) fortes com a marca; Ação em bloco (e forte) por parte dos franqueados; Dificuldades financeiras do franqueador (amoleceu a negociação).	União do grupo majoritário de franqueados que permaneceu sempre focado nos diagnósticos e ações tomadas; Contratação de especialistas para avaliação da situação do franqueador; Desenvolvimento de alternativas bem fundamentadas por parte dos franqueados, o que trouxe muita confiança ao grupo; Suporte financeiro independente dos franqueados para dar sustentação às ações.

<p>3. Quais as principais mudanças, melhorias, resoluções e conquistas após estes conflitos de 2003?</p>	<p>Redução de 20% no preço do MD (<i>royalties</i>); Redução e simplificação da estrutura operacional do franqueador, com descentralização da gestão de rede; Substituição do Diretor Presidente do Franqueador; Atualização das instâncias de representação dos franqueados; Novo contrato da franquia (descrição detalhada dos direitos e deveres de ambas partes, obrigatoriedade de disponibilizar informações de ambas partes, entre muitos outros itens) Foco total do Franqueador na satisfação dos franqueados;</p>	<p>Mudança da diretoria executiva; Redução do preço do material didático; Descentralização da aplicação das verbas de publicidade; Grupo de franqueados passou a ser mais ouvidos e respeitado (decisões sobre reajuste do material didático na convenção).</p>
<p>4. Quais os possíveis encaminhamentos que podem ser dados aos conflitos existentes atualmente?</p>	<p>Nova administração demonstra maior humildade e disponibilidade para ouvir de verdade os franqueados (maior humildade); O franqueado deve ter foco na relação com os clientes e com a sua equipe, na operação. Ter disponibilidade para o erro. Faz parte do amadurecimento.</p>	<p>Existe uma nova administração e estamos aguardando. Nova associação de franqueados, que já nasce forte e que vai representar muito bem a rede. Hoje os antigos diretores regionais, franqueados que representavam as suas regiões, estão voltados para os negócios. Assim, deve se ter uma confiança, na nova administração. As decisões devem ser</p>

5. Você entende que os canais de comunicação hoje existentes são suficientes para poder discutir estes novos encaminhamentos?

Neste momento, está havendo uma nova discussão do novo formato de conselhos e direções regionais. Ainda está por vir esta nova representação dos franqueados.

6. Qual o papel do franqueador nestes novos encaminhamentos?

O franqueador deve ter uma dinâmica para ouvir mais, interagir mais. Dinâmicas locais e regionais. Conselhos regionais devem ser preparados para esta participação. A partir das realidades dos diferentes universos – local, micro – região, estado.

7. Qual o papel do franqueado nestes novos encaminhamentos?

tomadas em conjunto, com novas associações ou novos conselheiros.

Sim. O franqueado tem voz e abertura. isto se distingue de outras franquias que eu conheço, onde não existe esta abertura.

O franqueador deve andar muito de mãos dadas. Pensar em conjunto, tornando-se únicos, alinhados, lutando em prol de uma marca, com objetivo único: crescimento de mais alunos. A dupla franqueado e franqueador devem melhorar a capacidade empresarial.

Apoiar a nova diretoria e participar das principais decisões estratégicas através do novo conselho;

Participar ativamente das associações regionais de franqueados, visando o fortalecimento da rede com um todo;

Acompanhar as novas tendências de mercado e utilizar todas as ferramentas que estão surgindo, visando aumentar a sua rentabilidade.

Perguntas	Escola 7	Escola 8
Perfil		
1. Tempo de franquia	4 anos	35 anos
2. Tempo como fraqueado	4 anos	35 anos
3. Número de alunos	101 a 250 alunos	Mais de 600 alunos
Expectativas		
1. Quais as principais expectativas ao entrar em um sistema de franquia?	Lucro, segurança, com menor risco. Começar o próprio negócio sobre uma base sólida. Esta base é a marca e o <i>know-how</i> , principalmente pedagógico.	Participar de um negócio com suporte pedagógico e mercadológico, conhecimento prévio do mercado e parâmetros de resultado. Considera-se também a força da marca.
2. Quais os principais diferenciais que esperava encontrar neste sistema, diferente de outras formas de negócio, como por exemplo, uma marca própria?	Auxílio constante tanto nas operações rotineiras quanto nas estratégicas de médio e longo prazo, principalmente para pequenos franqueados.	Desenvolvimento contínuo nos serviços e produtos oferecidos ao mercado. Resultados obtidos através da troca de experiências já estabelecidas pelo sistema, desenvolvida e enriquecida através de contribuições da rede. Contando que tudo isto seja administrado de forma inteligente pelo franqueador.
Principais Conflitos		
1. Quais os principais pontos críticos hoje existentes na relação franqueado-franqueador?	Franqueado/franqueador possuem relação semelhante cliente/fornecedor. Sendo assim, o conflito mais comum é o preço, ou seja, quanto deve ser pago e o que deve ser recebido em troca. isto é normal a qualquer negociação. No	A tentativa de manutenção de estruturas pesadas, estabelecidas no passado e não sensibilização, não compreensão do franqueador em relação aos custos de serviços e produtos, resultou na necessidade de

	<p>caso do Yázigi, soma o conflito mercadológico, envolvendo principalmente a forma e a qualidade como chegamos ao mercado, em como vender o produto. Cada um pode fazer de um jeito, e isto vai contra a marca, que pressupõe padronização.</p>	<p>substituição da diretoria. A nova diretoria passa por período de conquista de credibilidade.</p>
<p>2. Estes pontos críticos estão ligados às relações de poder ou novos espaços decisórios?</p>	<p>O poder interfere na maneira como os pontos críticos serão resolvidos. Acho que ele, o poder, deve ser equilibrado. Por exemplo: um franqueador fraco pode representar uma perigosa redução na padronização da rede, pois perde força de marca e a rede também perde; um franqueado fraco pode representar em perda de agilidade e oportunidades de ação.</p>	<p>As relações de poder existentes estão ligados à uma percepção errada, tanto do franqueador como do franqueado. O conceito de super franqueador, com soluções para todos os problemas gerou como consequência a dependência da maioria dos franqueados. Deve haver uma maior clareza de papel.</p>
<p>3. Na sua opinião, quais as principais causas do conflito entre a rede Yázigi e o franqueador, que teve com ápice as discussões de 2003?</p>	<p>Dificuldade financeira dos franqueados; dificuldade financeira do franqueador; falta de transparência nas relações; promessas estratégicas da gestão do franqueador que não foram cumpridas (Ex: investimento dos franqueados na educação à distância, que prometia retornos fabulosos); mudanças constantes na alta direção do franqueador, etc...</p>	<p>O franqueador, nas últimas duas décadas, no ímpeto da globalização, internacionalização e a procura de diferenciais para o seu negócio, (1) investiu e assumiu compromissos, dimensionando mal a sua capacidade de entregar os serviços prometidos para a rede de escolas. Além da entrega do material didático, objeto principal da relação, o franqueador (2) entendia que poderia influenciar, diretamente, atuando em áreas específicas do franqueado,</p>

4. Quais são os conflitos de mais fácil e rápido encaminhamento e quais demandam uma maior tempo?

Acho difícil chegar ao consenso de marketing no âmbito da publicidade, principalmente a não padronização e as diferenças entre as regiões. Os conflitos mais facilmente resolvidos estão relacionados ao produto. Acho crítica a situação atual de perdas na rede Yázigi. Isto gera uma ansiedade por parte dos franqueados que encontra um franqueador se reestruturando, envolvido com problemas internos importantes.

5. Existe um nível de conflito aceitável que pode ser considerado benéfico?

Só conflito gera desenvolvimento e crescimento. Tem que ter conflito.

como o marketing local, treinamento, etc... (3)
O alto custo de serviços somados ao custo de material didático, comprometiam o orçamento dos franqueados. Sem a necessária sensibilização para estes fatos, por parte do franqueador, mais a preocupação e o temor dos franqueados de que o franqueador estaria tendo dificuldades para administrar seu negócio, criaram-se motivos para o conflito.

Conflitos de ordem administrativo – pedagógico, de produto e operação da escola, são mais fáceis de lidar. Conflitos de ordem financeira, como prazos, inadimplências, semestralidade ou anuidade, demandam maiores estudos.

Sim. O produto que vendemos tem seus resultados permanentemente mensurados. Os meios utilizados, livros, internet, etc, necessitam atualização constante e agilização de processos pelo franqueador. isto gera pressão constante do franqueado, que deseja

6. Qual o papel e principais responsabilidades do franqueador na resolução destes conflitos?

O franqueador deve negociar sempre no ganha-ganha, ouvir, fazer propostas, sempre protegendo a marca. Esta é a tarefa maior.

obter melhores resultados através dos serviços e produtos que recebe do franqueador.

O franqueador gerencia uma rede em um país de dimensões continentais e tem que respeitar e acatar sugestões de franqueados de culturas completamente diferentes. Cabe a ele, ao gerenciar o negócio, apontar para os benefícios de seus produtos e serviços. No gerenciamento de diferentes culturas e diversificadas necessidades, o franqueador, com bom gerenciamento, obtém os resultados necessários para reforço e permanência de sua marca no mercado. A principal responsabilidade do franqueador é para com ele mesmo, ou seja, produzir serviços e produtos de alta qualidade de forma a manter o franqueado interessado na continuidade desta relação.

7. Qual o papel e principais responsabilidades do franqueado na resolução destes conflitos

O franqueado deve negociar protegendo e defendendo o seu investimento. Defender direitos tendo o retorno do investimento, prometido pelo franqueador. Participar do processo decisório.

O franqueado, na maioria das vezes, entra numa franquia com interesse de ter um negócio próprio. Entretanto, nesta relação, as decisões, quase sempre, têm que ser discutidas com os parceiros. Nem sempre o franqueado possui o perfil para administrar um negócio que é seu, mas tem que acatar e

		discutir decisões com outros. O papel da parceria é fundamental. A utilização adequada da marca é importante e passa por critérios que não podem ser desrespeitados, sob pena de trazer prejuízos ao próprio franqueado. A estrutura necessária para prestação de serviços, realizando os treinamentos com oportunidades para desenvolvimento de equipes é de responsabilidade do franqueado, que deve seguir os conceitos mercadológicos e metodológicos da organização.
8. Quais os principais riscos hoje do franqueador?	No caso Yázigi, todos os riscos passam pela atual dificuldade financeira do franqueador.	Não estabelecer na rede a credibilidade necessária, dentro de um tempo, para dar continuidade a um negócio, com perspectiva de sucesso.
9. Quais os principais riscos hoje do franqueado?	De maneira geral, os principais riscos passam por adaptar suas operações no orçamento, que demonstra nos últimos anos uma perda de receita. Dificuldades financeiras do franqueado e do franqueador, somadas, criam o grande risco da incapacidade de expansão e posterior encolhimento da rede.	Atribuir ao franqueador a responsabilidade de sucesso no seu negócio, não percebendo seu próprio potencial, quando existente.

Encaminhamentos

1. Quais os elementos que você considera fundamental para a garantia de uma boa parceria	Excelente visão interna e de mercado. Ambas as partes devem se conhecer, mutuamente e a	Nesta relação franqueado – franqueador tem que ter a perspectiva de realização ou
--	---	---

franqueador-franqueador, para um nível de conflito aceitável?

si mesmas. Também devem saber o que o mercado compra e comprará nos próximos anos e de que forma fará esta compra. Unidos de conhecimentos de causas, ambas as partes podem negociar no ganha-ganha, se tiverem flexibilidade às mudanças e desapego ao poder. É preciso nos bons e maus momentos. Acho que avançamos neste sentido.

continuidade de sua empresa em um negócio que oportunize crescimento e satisfação profissional. O franqueador tem que gerar esta visão e vender produtos e serviços para a efetivação deste conceito.

2. O que foi fundamental, ações, estratégias, atitudes, para os encaminhamentos que foram dados para os conflitos de 2003?

Flexibilidade, de ambas as partes.

Alguns franqueados, líderes em suas regiões, decidiram convocar um grupo de maior peso na franquia para em reuniões sucessivas debaterem o assunto. Foi contratada uma empresa para orientar e fazer a interface nas negociações. Ao mesmo tempo em que uma rede de escolas, com marca forte e tradição no mercado, não tinha interesse em desfazer-se deste patrimônio, o franqueador também fez as concessões para não perder seus cliente mais fortes.

3. Quais as principais mudanças, melhorias, resoluções e conquistas após estes conflitos de 2003?

Estrutura do franqueador enxuta e compatível com a realidade atual; descentralização da aplicação dos recursos para mídia de massa (ganha o RS, que acabava pagando parte da mídia de outros estados); queda do valor do

O custo de material didático foi reduzido. A relação franqueador / franqueado sofreu significativa alteração. O franqueado voltou a ser olhado e tratado como cliente. O franqueador se esforça para entender melhor

<p>4. Quais os possíveis encaminhamentos que podem ser dados aos conflitos existentes atualmente?</p>	<p>material didático.</p> <p>Acho que no Yázigi vivemos uma etapa em que os encaminhamentos importantes quanto à estrutura do franqueador já foram feitos, aceitos e estão sendo postos em prática. Uma estrutura mais enxuta, novo preço de material didático, uma nova relação comercial.</p> <p>Deve-se caminhar agora para a expansão, que é uma maneira de diminuir as despesas dos atuais franqueados. Também devemos estar prontos para atuar em outros mercados, tendo em vista a tendência de encolhimento do nosso atual nicho. A participação do franqueador no processo decisório é fundamental para a agilidade e credibilidade dos processos. Não sei exatamente qual a divisão atual de poder no principal folheto da empresa e nos conselhos que a rede participa. É importante buscar equilíbrio. Não deve haver parte forte. A escola pequena hoje delega a questão estratégica, mas deveria procurar entender e fazer mais parte. Não me sinto excluído, porque a comunicação com os representantes</p>	<p>as necessidades das escolas. O foco, agora mais dirigido ao pedagógico, tende a produzir melhores resultados futuros.</p> <p>O fortalecimento do franqueador passa por critérios de avaliação do franqueado. isto ocorre na prática. Em não acreditando muito, não contribuo muito. A maior força de um sistema de franquia está no prestador de serviço, ou seja, com o franqueado. A criação de um conselho que seja realmente representativo, e não político, que se credencie como representante das inteligências regionais poderá dirimir muitos conflitos. Os processos podem e devem ser, permanentemente revistos. Um conselho credenciado deverá ter espaço para discutir o interesse dos franqueados e sensibilizar o franqueador quanto a sua percepção de poder.</p>
---	--	--

	da rede é boa. Mas qual poder que o franqueado tem não está claro.	
5. Você entende que os canais de comunicação hoje existentes são suficientes para poder discutir estes novos encaminhamentos?	Acho que a comunicação é um tanto espasmódica e, por isto, insuficiente. Deve ser mais constante.	Sim.
6. Qual o papel do franqueador nestes novos encaminhamentos?	O papel do franqueador é proteger a marca. Olhar para os novos mercados, novos segmentos, novas oportunidades, para onde ganhar mais dinheiro.	Exercer em profundidade o seu papel de franqueador. Ouvir e acatar todas as sugestões, discuti-las, separar o “joio do trigo”, organizar e distribuir à rede o essencial.
7. Qual o papel do franqueado nestes novos encaminhamentos?	Manter a calma frente às mudanças, ser receptivo frente às mudanças, mas forte no posicionamento. Aproveitar as mudanças, mas não perder o que foi conquistado. Se no passado o franqueador tivesse ouvido mais, a situação teria sido diferente.	O franqueado deve participar ativamente, em todos os processos. O enriquecimento e fortalecimento desta relação são dependentes diretos da motivação, entusiasmo e dedicação do franqueado na defesa do seu patrimônio.
