

Avaliação do relacionamento franqueador/franqueado: Um estudo de caso múltiplo

The franchisor/franchisee relationship assessment: A multiple case study

Bianca Soares de Oliveira GONÇALVES ¹; Wanderson Almeida BRAZÃO; Ana Carolina NUNES; Laura Emanuele Fagundes FERREIRA; Gabriel de Oliveira SILVA

Recibido: 02/09/16 • Aprobado: 28/09/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2- Sistema de franquias](#)
 - [3. Metodologia](#)
 - [4. Estudo de Caso: Drograria Americana](#)
 - [5. Estudo de caso: Cacau Show](#)
 - [6. Conclusão](#)
- [Referências Bibliográficas](#)

RESUMO:

O sistema de franquia tem sido objeto de muitos estudos acadêmicos nos últimos anos pela sua crescente adoção como estratégia de expansão da empresa. Franquia é o sistema pelo qual uma empresa denominada franqueadora cede ao franqueado a licença de uso de sua marca e concede o direito ao franqueado de acessar seu conhecimento no negócio. Visto que a configuração do sistema de franquia envolve tanto a franqueadora quanto o franqueado, isto exige a ampliação contínua da importância do relacionamento entre as duas partes envolvidas. Este trabalho tem como objetivo analisar o relacionamento entre franqueador e franqueado por meio da metodologia SERVFRAN. Para tanto foi realizado um estudo de caso múltiplo em uma pequena rede de franquias e em uma rede maior. Verificou-se que na rede menor de franquias a prioridade do franqueado está relacionada a questões como: manuais e propaganda, enquanto que franqueados da rede maior priorizam a acessibilidade ao franqueador.

ABSTRACT:

The franchising has been the subject of many academic studies in recent years for its increasing adoption as the company's expansion strategy. Franchising is the system by which a franchisor company named gives the franchisee a license to use its brand and entitles the franchisee to access their knowledge in business. Since the configuration of the franchise system involves both the franchisor and the franchisee, this requires the continued expansion of the importance of the relationship between the two parties. This work aims to analyze the relationship between franchisor and franchisee through SERVFRAN methodology. Therefore we conducted a multiple case study in a small network of franchises and a larger network. It was found that the less franchise network the franchisee's priority is related to issues such as manuals and advertising , while franchisees largest network prioritize accessibility to the franchisor .

Keywords: Franchisee, SERVFRAN Methodology, Brazil

1. Introdução

Franquia [...] é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso exclusivo de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços, ou eventualmente, também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração do negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL,1994).

Ribeiro et al (2011), promovem que a essência do franchising está relacionada a uma configuração de se fazer negócios envolvendo duas partes: (a) Franqueadora; (b) Franqueados. Exigindo a ampliação contínua na importância do relacionamento entre as partes envolvidas.

Existem inúmeros modelos e metodologias que facilitam a compreensão do relacionamento entre franqueador e franqueado, dentre as metodologias encontra-se a SERVFRAN. No relacionamento entre as partes, são geradas expectativas mútuas, que quando não supridas, geram lacunas, as chamadas Lacunas da Qualidade, desenvolvidas por Dantas (2013). A ferramenta, basicamente se sustenta das avaliações e expectativas das partes, que são tabeladas por meio de notas atribuídas em tópicos pré-estabelecidos relacionados ao universo que envolve o relacionamento entre franqueador/franqueado.

Sendo assim o objetivo desta pesquisa é analisar o relacionamento entre franqueador e franqueado por meio da metodologia SERVFRAN.

2. Sistema de franquias

Há diferentes abordagens sobre a origem do sistema de franquias no Brasil. Segundo Fernandes (2000) o sistema de *franchising* no Brasil, começou em 1910, com o empresário Arthur de Almeida Sampaio, fabricante dos calçados da marca *Stella*, que mesmo sem o intuito de franquear a marca, começou a selecionar seus representantes comerciais, que faziam por conta própria investimentos para instalar novos pontos. Já para Mauro (2006), o franchising se apresenta como a maior inovação do marketing pós-guerra, com intenso avanço nos EUA, Europa e Japão.

Para Bernard (1992) as maiores vantagens do franqueador estão relacionadas com os fatores discriminados a seguir.

a) Rapidez na Expansão: o franchising permite que o franqueador aumente a sua atuação no mercado em ritmo mais veloz do que se operasse individualmente, isto porque ele consegue instalar novas unidades sem utilizar recursos próprios. E segundo Leite (1991) isto promove um ingresso em novos mercados.

b) Fortalecimento da marca: com a expansão da rede de franquias, a marca torna-se mais familiar ao consumidor. Nesse sentido, Cherto (1988) coloca que a imagem institucional dos respectivos produtos/serviços chega ao público consumidor envolvida pelo clima que o franqueador considera mais adequado para realçar suas qualidades e estimular o seu consumo. Sob este ponto de vista, Pamplona (1999) coloca que a marca é um instrumento propulsor neste tipo de negócio e pelo sistema de franquia fica mais exposta no mercado.

c) Maior garantia de mercado para os produtos ou serviços: ao estabelecer uma rede de franquias, o produtor tem a oportunidade de criar um ambiente propício para a comercialização do produto, destacando-se frente à concorrência (SCHREIBER, SZYSZKO; 2014).

d) Alta motivação dos administradores: pelo fato de as unidades franqueadas ficarem sobre a responsabilidade dos seus próprios franqueados, em nível administrativo e operacional, elas tornam-se mais eficazes (SCHREIBER, SZYSZKO; 2014).

e) Menor envolvimento nos problemas do dia a dia: uma estrutura pequena consegue coordenar uma rede de porte razoável e assim gerar mais lucros. Cherto (1988) aponta que neste modelo de negócio exista menos envolvimento nos problemas do dia-a-dia por parte do franqueador, uma vez que a administração dos pontos de venda fica a cargo dos franqueados.

f) Menos riscos trabalhistas: o franqueador isenta-se de encargos trabalhistas, uma vez que o franqueado é responsável pelos funcionários que operam na sua franquia. Para Leite (1991), a independência jurídica e financeira traz tranquilidade ao franqueador à medida que este não arca com as despesas trabalhistas, impostos, fisco, folha de pagamento e demais encargos.

As maiores desvantagens ligadas ao franqueador estão relacionadas com os aspectos explicitados a seguir.

a) Redução de controle sobre os pontos de varejo exclusivos: Cherto (1988) relata que uma empresa que distribui seus produtos através de uma rede de lojas próprias tem condições de exercer um controle maior com relação a tudo o que se faz nesses pontos de varejo.

b) Possibilidade de disputas com os franqueados: o franqueado no começo do negócio é dependente do franqueador e segue a risca suas orientações. Na medida em que vai aprendendo mais o franqueado vai ficando mais confiante, e começa a questionar essa dependência, principalmente, quando o franqueador não oferece o suporte adequado ao franqueado (CHERTO, 1988).

c) Rentabilidade Menor: as unidades próprias operadas diretamente pelo franqueador geralmente geram um lucro maior para o dono da rede do que as unidades franqueadas (SCHREIBER, SZYSZKO; 2014).

Para o franqueado as maiores vantagens são:

a) Marca conhecida: geralmente as marcas já são conhecidas; ou devido a esforços cooperados, têm mais chances de se tornar conhecida, ao contrário de um negócio independente. Quando a marca é bastante conhecida do público e possui boa reputação e reconhecimento isso é transferido para o estabelecimento franqueado influenciando o seu público consumidor (CHERTO, 1988).

b) Conceito mercadológico testado e aprovado: uma boa franquia testa exaustivamente com uma ou mais unidades piloto o conceito da operação para então transferir o *know-how* aos seus franqueados o que reduz sensivelmente os riscos a serem enfrentados por eles (CHERTO, 1988).

c) Facilidade na instalação: os franqueadores costumam oferecer serviços que auxiliem na implantação e início da operação da franquia. O franqueador deve prestar aos seus franqueados, orientação e/ou assistência em tudo que seja necessário para sua instalação e início das operações (CHERTO, 1988).

d) Propaganda e marketing cooperados: alguns franqueadores organizam fundos para coordenar a taxa de publicidade que lhes é paga mensalmente. Os custos de propaganda e marketing são rateados entre os participantes da rede franqueada, diminuindo assim os investimentos. Muitos franqueadores realizam, anualmente, por conta própria ou a débito de um fundo especial para o qual contribuem os franqueados, uma ou várias campanhas promocionais e publicitárias, com efeitos em geral mais amplos e duradouros que qualquer campanha que um indivíduo, isoladamente, pudesse planejar e veicular (CHERTO, 1988).

e) Desenvolvimento contínuo: franquias bem estruturadas coletam informações e sugestões de seus franqueados, processam e posteriormente repassam esses dados para toda a rede. Os franqueadores responsáveis preocupam-se com o desenvolvimento e pesquisa de seus produtos e métodos (CHERTO, 1988).

f) Sistema de compras cooperadas: conforme o tamanho da rede, o franqueado consegue ter acesso a preços reduzidos, condições de pagamento e entregas diferenciadas, junto a fornecedores com os quais jamais conseguiria fazer uma negociação se estivessem operando sozinho (SCHREIBER, SZYSZKO; 2014).

As principais desvantagens estão relacionadas com os fatores descritos a seguir.

a) Pouca liberdade de ação: as franquias exigem padronização, ou seja, existem regras que limitam algumas ações do ponto de vista do franqueado. Cherto (1988) afirma que, franchising requer padronização, por isso não há margem para grandes iniciativas individuais por parte do franqueado, especialmente no que tange a desenvolvimento de novos produtos ou serviços, modificações nos procedimentos e alterações visuais e arquitetônicas em sua respectiva unidade.

b) Risco vinculado à imagem da marca: a imagem da marca é fundamental para a franquia, sendo assim qualquer fato que a altere essa imagem atrapalha toda a rede (PAMPLONA, 1999).

c) Pagamento de taxas: a maioria das redes de franquia requer que seus franqueados o pagamento de uma taxa de franquia e/ou um "royalty" periódico, ou ambos. Geralmente os royalties são calculados com base no faturamento bruto do franqueado (CHERTO, 1988).

Tabela 1: Vantagens e desvantagens do Franchising

FRANQUEADOR		FRANQUEADO	
Vantagem	Desvantagem	Vantagem	Desvantagem
Rapidez na Expansão	Redução de controle sobre os pontos de varejo exclusivos	Marca conhecida	Pouca liberdade de ação
Fortalecimento da marca	Possibilidade de disputas com os franqueados	Conceito mercadológico testado e aprovado	Risco vinculado à imagem da marca
Maior garantia de mercado para os produtos	Rentabilidade Menor	Facilidade na instalação	Pagamento de taxas
Alta motivação dos administradores		Propaganda e marketing cooperados	
Menor envolvimento nos problemas do dia a dia		Desenvolvimento contínuo	
Menos riscos trabalhistas		Sistema de compras cooperadas	

Fonte: Próprio autor

3. Metodologia

O presente trabalho trata de proposta de estudo exploratório. Trata-se de um estudo de casos

múltiplos. Dooley (2002) refere que investigadores de várias disciplinas usam o método de investigação do estudo de caso para desenvolver teoria, para produzir nova teoria, para contestar ou desafiar teoria, para explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar, ou para descrever um objeto ou fenômeno.

Portanto foi realizado um estudo de caso múltiplo em duas redes de franquia, a primeira menor, com menos tempo de mercado e menor número de franqueados a rede de Franquias Drogaria Americana (iniciou suas atividades como franqueadora em 2007, possui 133 franqueados no país) e a Cacau Show (uma rede maior com mais de 1900 franqueados, funcionando no sistema de franquias desde 2001). Pois partiu-se da seguinte hipótese: há diferenças entre as prioridades de um franqueado de uma grande rede de franquias e de franqueados de uma rede menor. Para verificação desta hipótese este estudo aplicou o SERVFRAN a fim de analisar o relacionamento entre franqueado e franqueador. O instrumento de coleta de dados, como já informado anteriormente, foi o SERVFRAN (DANTAS, 2013). Esse modelo avalia a expectativa pelos serviços prestados e o grau de satisfação pelo desempenho destes serviços. Há também uma autoavaliação, em que o franqueado ou o franqueador quantifica o nível do seu desempenho no serviço e ainda a avaliação que um faz sobre qual grau de importância para o outro de cada serviço. Diante dos dados analisados foi feita uma análise quantitativa pela aplicação do roteiro de entrevista e posterior relatório com esses dados e sua avaliação, baseada, também pelo referencial teórico.

4. Estudo de Caso: Drogaria Americana

A franqueadora em estudo é a Drogaria Americana Saúde, uma empresa criada em 1963, uma das maiores e antigas no mercado farmacêutico. O Grupo Americana é uma rede de drogarias que optou pela franchising como forma de expansão da rede, atuando na região sudeste dos pais, principalmente em Minas Gerais e interior de São Paulo. Com especialização na transformação de unidades farmacêuticas de pequeno e médio porte, que não estão ligadas a grandes redes em franquias. Utilizando o modelo de franquias para melhorar o atendimento e gestão do negócio.

A mudança do negócio de rede farmacêutica para franqueadora ocorreu apenas no ano de 2007, com forte crescimento, em poucos anos, alcançando no ano de 2014 um total de 133 unidades. O baixo custo para o franqueado aliado ao treinamento de qualidade e uma eficiente parceria com laboratórios alavancaram o sucesso da franquia.

O estudo ocorreu com a unidade franqueada em Patrocínio – MG, do empreendedor Geraldo, proprietário de duas empresas farmacêuticas, localizadas em importantes avenidas, uma no centro em bairro. No ano de 2012, com mudanças no comércio farmacêutico local, o empresário buscou uma forma de melhorar o seu negócio, em pesquisas identificou a Drogaria Americana, optando por aderir no modelo de franquia apenas na unidade localizada no centro.

Em entrevista com o empreendedor, que estava satisfeito com a adesão da unidade em franquia, que mantém um contato muito próximo entre franquia\franqueador, foi levantado o quadro abaixo, tendo indicação do consultor para obtenção das informações por parte da franqueadora.

Na tabela a indicação de um tema, onde foi questionado a avaliação que o franqueado considerava do franqueador, e uma autoanálise do franqueador, com uma escala de pontuação de 0 até 10, sendo 0 péssimo e 10 excelente. Após este questionamento, solicitava em sequência qual dos temas tinha maior para menor relevância. Essa entrevista foi realizada sem informar a pontuação e relevância citada para ambas as partes.

Tabela 2- SERVFRAN Drogaria Americana

	Franqueado	Franqueador

	Avaliação	Relevância	Avaliação	Relevância
Quanto ao apoio na inauguração	10	5	10	6
Quanto a análise de viabilidade de abertura da sua franquia	8	12	10	13
Quando ao treinamento dos funcionários para atender a clientela	10	1	10	1
Sobre o suporte de marketing ofertado	10	3	10	3
Disponibilidade de material promocional	8	13	8	15
Layout	10	9	8	9
Quanto a assistência em propaganda	3	15	10	14
Quanto a exigência na aquisição de equipamentos	3	11	5	5
Quanto a negociação na hora do fechamento de contrato	7	7	8	10
É facilmente financiável	Não se aplica			
Quanto à consultoria de campo	Não se aplica			
Quanto ao reabastecimento de produtos	Não se aplica			
Treinamento da parte administrativa/financeiro	8	2	10	2
Quanto a escolha do ponto comercial	8	10	8	11
Treinamento dos recursos humanos	10	6	10	7

Acessibilidade ao franqueador	10	14	10	8
Treinamento da parte operacional	10	4	10	4
Manuais de operações	6	8	10	12

Fonte: próprio autor

Em uma análise do quadro observa-se que dos 15 itens avaliados dois obtiveram uma grande discrepância, em dez as duas notas coincidiram, e em quatro o franqueado deu uma nota menor (pouca diferença) que o franqueador e em um o franqueador atribuiu uma nota inferior ao franqueado.

Os atributos com maior discrepância entre franqueado\franqueador foram a propaganda e manual de operações, pela franqueadora ela realiza uma excelente propaganda, mas o franqueado não tem acesso, pois essa propaganda é realizada em cidades maiores, não alcançando a unidade localizada em cidades pequenas, como é o caso analisado. O manual foi considerado muito complexo, de difícil entendimento pelo empreendedor, em que o contato pelo software oferecido, ou telefônico é mais rápido e simples. A consultora informou que o manual é completo, com todas as informações possíveis para o franqueado.

Observa-se que no item layout o franqueado se surpreendeu com o franqueador por isso a sua nota foi maior que a nota do franqueado que acredita que pode melhorar neste quesito.

O franqueado informou que sofreu com dificuldades para a aquisição de equipamentos, prateleiras, expositores e outros itens dos fornecedores indicados pela Drogaria Americana, pontuando uma nota mais baixa, com relevância mediana. A Drogaria Americana assumiu que enfrentava dificuldades com esses fornecedores, pontuando com uma nota regular e uma pequena relevância, em que com os outros pontos em que ela se coloca como fortes superam essa pequena dificuldade enfrentada pelo franqueado.

A franqueadora não oferece financiamento, ponto que também não foi solicitado pelo franqueado, e consultoria de campo, em que o franqueado relatou que mesmo sem essa consultoria mantém um relacionamento estreito com a franquia, pelo sistema e por telefone, em que se sente satisfeito com a aquisição da franquia Drogaria Americana, com melhoras nas vendas e rentabilidade do negócio.

o treinamento, de atendimento ao cliente, marketing, recursos humanos, operacional e da administração financeira do negócio obtiveram as melhores notas, nos dois pontos de vistas, existindo uma diferença no quesito treinamento da administração financeira, com uma nota um pouco inferior dada pelo franqueado, que justificou essa nota menor pela complexidade do treinamento e a dificuldade que obteve em acompanhá-lo.

Todos os quesitos de treinamento obtiveram maior relevância na opinião do empreendedor e da consultora, sendo que ela justificou a importância que o treinamento tem para a franqueadora. Oferecidos na unidade de Belo Horizonte – MG, esses treinamentos são divididos em módulos, em que o franqueado não altera o modulo enquanto ele e seus colaboradores não o compreendem.

O quesito inauguração, que no caso uma reinauguração da unidade, obteve uma posição de destaque e excelente pontuação. Sendo que o ponto comercial, a franqueadora faz uma análise para transformação da unidade, com viabilidade do negócio antes de fechar o contrato, essa análise é realizada por meio de um material de pesquisa enviado para o franqueado. A localização do ponto comercial, foi levantado pela franqueadora como ponto chave para o fechamento do contrato.

O franqueador não fornece produtos diretamente ao franqueado, mas negocia com laboratórios

para obtenção de melhores preços, outro tópico que obteve uma simetria, com melhores notas e posições mais relevantes para ambos.

5. Estudo de caso: Cacau Show

No relacionamento franqueado-franqueador são geradas expectativas mútuas para prestação de serviços de cada uma das partes (ROCHA, 2010). Esta pesquisa analisou o relacionamento entre franqueador e franqueado da rede de franquias Cacau Show.

A Cacau Show surgiu na Páscoa de 1988, quando Alexandre Tadeu da Costa, aos 17 anos, resolveu revender chocolates. Desde a abertura da primeira loja padronizada com a marca Cacau Show, em 2002, na cidade de Suzano (SP), o crescimento foi muito rápido. Em 2004 a marca se tornou a maior rede de chocolates finos do Brasil, com 230 lojas e, em 2008, ultrapassou a norte-americana Rocky Mountain e se tornou a maior rede de chocolates finos do mundo. Já em 2010, foi alcançada a marca de 1000 lojas. Em 2015 alcançou a marca de 2000 lojas.

A coleta de dados para desenvolvimento do SERVFRAN foi realizada através de um questionário desenvolvido pelos pesquisadores com base nos atributos utilizados por (DANTAS, 2013). Esse questionário é composto por dezoito perguntas, nos quais cada questão é avaliada numa escala de um a cinco (foi utilizada a escala likert), sendo um o grau mínimo de satisfação com o tipo de serviço prestado pela franqueadora e 5 o grau máximo de satisfação com o atributo em questão. O mesmo questionário é enviado ao franqueador e ao franqueado e as discrepâncias são analisadas.

A tabela 2, apresenta a nota atribuída pelo franqueador e pelo franqueado nos atributos pertencentes ao SERVFRAN.

Tabela 3 – SERVFRAN Cacau Show

PERGUNTAS	FRANQUEADOR		FRANQUEADO	
	Avaliação	Relevância	Avaliação	Relevância
Quanto ao apoio na inauguração	10	9	6	10
Quanto a análise de viabilidade de abertura da sua franquia	10	6	8	8
Quando ao treinamento dos funcionários para atender a clientela	8	5	8	2
Sobre o suporte de marketing ofertado	8	4	10	4
Disponibilidade de material promocional	8	3	10	18
Layout	10	7	10	3
Quanto a assistência em propaganda	10	14	10	17

Quanto a exigência na aquisição de equipamentos	10	15	6	9
Quanto a negociação na hora do fechamento de contrato	8	16	6	11
É facilmente financiável	8	17	10	16
Quanto à consultoria de campo	10	2	8	5
Quanto ao reabastecimento de produtos	8	10	10	6
Treinamento da parte administrativa/financeiro	8	11	6	12
Quanto a escolha do ponto comercial	10	12	8	13
Treinamento dos recursos humanos	8	13	6	14
Acessibilidade ao franqueador	10	1	4	7
Treinamento da parte operacional	7	18	6	15
Manuais de operações	6	8	7	1

Fonte: próprio autor

Analisando os dados da tabela verifica-se que dos 18 atributos em apenas 3 o franqueado e o franqueador deram a mesma nota, mostrando uma concordância das partes envolvidas: quanto ao treinamento dos funcionários para atender clientela, layout e assistência em propaganda. Mas três itens supracitados a franqueadora teve um bom desempenho na sua auto avaliação e na avaliação do franqueado.

Dos 15 atributos em que houveram discordância na avaliação realizada pelo franqueado e franqueador a maior diferença foi no atributo "Acessibilidade ao franqueador" uma vez que o franqueador acredita estar muito acessível e o franqueado não consegue na prática alcançar facilmente o franqueador. Este seria um item em que o franqueador deveria dedicar mais atenção e buscar melhorias. Em ordem decrescente os outros dois itens em que houve diferença nas avaliações: apoio na inauguração e exigência na aquisição de equipamentos, devido as exigências de compras de equipamentos para compor a vitrine tais como uma cascata de chocolate.

Em alguns atributos o franqueado foi surpreendido pelo bom serviço prestado pelo franqueador, porém este último acredita que pode melhorar mais, isto é, a nota do franqueado foi maior que do franqueador: suporte de marketing ofertado, disponibilidade de material promocional, sobre o financiamento, reabastecimento de produtos e manuais de operações.

Quanto a relevância de cada item avaliado percebe-se grandes diferenças enquanto a acessibilidade ao franqueador e consultoria de campo que trata de atributos ligados a assistência prestada pelo franqueador ao franqueado, estes itens são prioridades para o franqueado e para o franqueador não são. Para o Franqueador os itens relacionados a padronização dos procedimentos como treinamentos e manuais são prioridades.

6. Conclusão

Diante do que o presente trabalho se propôs, pode-se afirmar que o mesmo alcançou os objetivos gerais, uma vez que avaliou as relações franqueado-franqueador através do método SERVFRAN (DANTAS, 2013), além disso pôde-se observar as lacunas de qualidade na prestação dos serviços e tais lacunas são oportunidades de melhorias.

Pode-se notar que há atributos em que há concordância entre franqueador e franqueado. Porém o item de maior discordância é preocupante, propaganda e manual de operações. A franqueada acha difícil o uso do manual de operações e isso pode prejudicar o padrão dos processos estabelecido pela franquia, neste atributo a franqueadora tem que melhorar, o manual deve ser claro e de fácil acesso, este item se apresenta como uma grande oportunidade de melhoria. Quanto a propaganda sempre há divergências principalmente quando o franqueado está localizado em cidades do interior, e as redes de franquias que se expandem para o interior devem se preocupar com este atributo.

Conclui-se que em poucos atributos houve grande discordância e que também houve concordâncias, isto é, há um bom relacionamento entre franquia e franqueador, e este pode ainda ser otimizado por meio de melhorias nos manuais e em investimentos em propagandas que abrangem cidades do interior.

Percebe-se que na franquia menor há um melhor relacionamento com o franqueado, uma vez que com um número menor de franqueados o franqueador consegue atendê-lo melhor principalmente nos itens relativos a assistência prestada pelo franqueador, seja por meio da consultoria de campo ou pela facilidade de acesso. No caso da franquia menor cabe ressaltar que ele chama o dono da franquia pelo apelido, mostrando bastante proximidade, mesmo esta relação tendo surgido a pouco tempo. As prioridades para o franqueado da rede menor é o marketing e treinamento, itens já consolidados na rede maior, não se tratando de prioridade para o franqueado nesta última rede. Este fato é comprovado pelos itens com maior discrepância na rede de drogarias Econômica os atributos com maior discrepância entre franqueado\franqueador foram a propaganda e manual de operações, itens que se apresentam como grandes entraves para pequenas redes de franquias pois estas ainda não possuem grande faturamento para investimento em propagandas e os manuais de operação ainda não estão consolidados. Já na Cacau Show o atributo onde houve maior discrepância foi acessibilidade ao franqueador, comprovando que para uma grande rede estar próximo do franqueado é um desafio, comprovando a hipótese supracitada na metodologia.

Referências Bibliográficas

- BRASIL. Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia (franchising) e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Casa Civil.
- DANTAS, Marcel Lima Ribeiro. SERVFRAN: Um modelo de avaliação do relacionamento franqueador-franqueado com base nas lacunas da qualidade do serviço. Natal: UNP, 2013.
- PERRIGOT, R. Services vs retail chains: are there any differences?: evidence from de French franchising industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 34, n. 12, p. 918-930, 2006.
- Dooley, L. M. Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, v.4, p.335-354, 2002.
- MAURO, P. C. **Guia do Franqueador: Como Desenvolver Marcas Mundiais**. 4ª ed. São Paulo: Nobel, 2006.
- SCHREIBER, Dusan; SZYSZKO, Felipe. **Estudo da alternativa de franchising com base no caso da franquia doutor resolve**. *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, v.8, n.1, p. 18 - 31, 2014
- RIBEIRO,A.; GALHARDO, M; MARCHI, L.; IMPERATORE, L. G. **Gestão Estratégica do**

Franchising: Como Construir Redes de Franquias de Sucesso. São Paulo: DVS Editora, 2011.

PAMPLONA, Cláudia. **A Engenharia do Franchising.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 164p.

CHERTO, Marcelo. **Franchising:** revolução no marketing. 3ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988. 178p.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.173p.

FERNANDES, Lina. **Do contrato de franquia.** Belo Horizonte: Del Rey, 2000.

1. Email: bianca@iftm.edu.br

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015

Vol. 38 (Nº 08) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados