

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

O *FRANCHISING* E A GESTÃO DA ROTINA

TIAGO LOPES DE CARVALHO LIMA
Matrícula nº. 106083675

ORIENTADOR(A): Prof. Renata Lebre La Rovere

SETEMBRO 2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

O *FRANCHISING* E A GESTÃO DA ROTINA

TIAGO LOPES DE CARVALHO LIMA
Matrícula nº. 106083675

ORIENTADOR(A): Prof. Renata Lebre La Rovere

SETEMBRO 2010

As opiniões expressas nesse trabalho são de exclusiva responsabilidade do autor

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por nunca ter me deixado faltar saúde além de boas condições físicas e psicológicas para que eu tivesse força para alcançar meus objetivos.

A meus pais Sandra e Luciano e meu irmão Rafael, pelo apoio nos momentos de decisão, ajuda e carinho sempre que me foi preciso.

A minha tia Solange e minhas Avós Hilda e Yolanda por sempre se preocuparem com o meu avanço e torcerem pelos momentos que me trazem felicidade.

A minha namorada Juliana por ter me incentivado e apoiado na conquista dos principais objetivos da minha vida, estando sempre a meu lado com muito amor e carinho.

A minha orientadora Renata, por ter me recebido de braços abertos, estando sempre disposta a me apoiar e colocando à disposição de forma extremamente competente o seu conhecimento.

RESUMO

O crescimento do setor de *franchising* nos últimos anos é bastante expressivo no mercado brasileiro e mundial. A possibilidade de “compra” do *know-how* supre a falta de experiência e proporciona segurança, seduzindo o pequeno empreendedor a cada vez mais investir nesse segmento. A presente monografia busca analisar o surgimento desse modelo de *franchising* e a visão Schumpeteriana da gestão das rotinas organizacionais, desenvolvendo a relação das características existentes entre eles. O resultado final que se espera esclarecer são os motivos pelo insucesso de alguns empreendimentos em *franchises*, visto que a excelência organizacional das rotinas de uma empresa franqueadora e estabelecida no mercado reduz significativamente o risco associado ao negócio de um novo empreendedor.

Palavras-chave: Franquias. Franqueador. Franqueado. Rotinas Organizacionais. Auto-organização. Empreendedorismo.

ABSTRACT

The growth of franchising in recent years is quite significant in the Brazilian market and worldwide. The possibility of “buying” the know-how supplies the lack of experience and provides security, enticing the small entrepreneur to invest more in this segment. This monograph analyzes the emergence of this model of franchising and the Schumpeterian vision of management the organizational routines by developing the relationship of characteristics between them. The expected final result is to clarify the reasons for the failure of some business in franchises, whereas the excellence of the organizational routines of a franchising company established in the market, significantly reduces the risk of a new entrepreneur.

Key words: Franchises. Franchisor. Franchisee. Organizational Routines. Self-organization. Entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Rotinas Organizacionais.....	18
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do número de redes de franquias no Brasil.....	25
Gráfico 2: Evolução do número de unidades de franquias no Brasil.....	26
Gráfico 3: Faturamento no setor de <i>franchising</i> nos últimos anos.....	26
Gráfico 4: Canais de Distribuição.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Vantagens e Desvantagens para o Franqueador.....	35
Quadro 2: Vantagens e Desvantagens para o Franqueado.....	36

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I - ANÁLISE DAS EMPRESAS SOB UMA PERSPECTIVA SCHUMPETERIANA	11
I.1 INTRODUÇÃO	11
I.2 A COMPETIÇÃO ENQUANTO UM PROCESSO DE SELEÇÃO.....	12
I.3 A GESTÃO DA ROTINA E O PROCESSO DE AUTO-ORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	16
<i>I.3.1 A Gestão da Rotina e as Redes</i>	21
CAPÍTULO II - O MODELO DE <i>FRANCHISING</i>	23
II.1 INTRODUÇÃO.....	23
II.2 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA.....	24
II.3 O CONCEITO DO <i>FRANCHISING</i>	27
II.4 A RELAÇÃO ENTRE O FRANQUEADOR E O FRANQUEADO.....	31
2.4.1 <i>Principais Vantagens e Desvantagens para o Franquedor</i>	34
2.4.2 <i>Principais Vantagens e Desvantagens para o Franqueado</i>	35
CAPÍTULO III - O <i>FRANCHISING</i> E A GESTÃO DAS ROTINAS	38
III.1 INTRODUÇÃO	38
III.2 A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DA ROTINA E <i>FRANCHISING</i>	39
III.3 FATORES DE FRACASSO NO SISTEMA DE <i>FRANCHISING</i>	43
CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

INTRODUÇÃO

O presente trabalho versa sobre como o modelo de *franchising* apresentado inicialmente pela empresa *Singer Sewing Machine Company*, em 1852, pode ser interpretado à luz da visão Schumpeteriana sobre a auto-organização das empresas, derivada das rotinas organizacionais.

A competição de mercado resulta em um processo de seleção natural entre as firmas, induzindo as mesmas a uma constante busca por inovações que necessitam ser suportadas por uma estrutura sólida e organizada, capaz de responder com eficiência à implementação de um novo método comercial. O *franchising*, por exemplo, foi desenvolvido a partir de uma inovação nos meios de distribuição e foi a gestão das rotinas que suportaram o seu crescimento.

Desta forma, o raciocínio a ser desenvolvido nessa monografia gira em torno da seguinte seqüência: as firmas desenvolvem rotinas como resultado de um processo de auto-organização. Estas rotinas podem ser incorporadas num modelo que visa replicar o sucesso inicial dessa firma (a franquía). Apesar disto, o modelo de *franchising* pode não ser sinônimo de sucesso.

Esta monografia está dividida em três capítulos, além da introdução e da conclusão. O primeiro capítulo apresenta a análise das empresas e o seu processo de auto-organização orientada pelo processo de evolução, inovação dos empreendedores e da seleção competitiva inerente a esse processo. No segundo capítulo será abordado o modelo atual de *franchising* com uma breve contextualização do seu surgimento no mercado mundial, além das suas principais características e a relação entre o franqueador e o franqueado, destacando as principais vantagens e desvantagens por cada um dessas agentes. No terceiro capítulo será analisada a relação entre a gestão da rotina organizacional e o modelo de *franchising*, onde também serão desenvolvidos os principais motivos que podem levar um sistema de franquias ao insucesso. Por fim, a conclusão mostrará os principais pontos dos estudos abordados nessa monografia.

CAPÍTULO I - ANÁLISE DAS EMPRESAS SOB UMA PERSPECTIVA SCHUMPETERIANA

I.1 - Introdução

O principal preceito de Schumpeter que orientou o estudo dos Schumpeterianos sobre a análise das empresas em geral, foi segundo Tavares, Kretzer e Medeiros (2005), a inovação, podendo esta ser caracterizada como o insumo determinante da seleção competitiva que leva aos ciclos econômicos de crises e expansões. Essa foi a base para que fosse possível chegar a um resultado plausível sobre o modelo de comportamento das empresas.

O atual capítulo aborda os fundamentos teóricos desenvolvidos pelo estudo de análise das empresas sob uma perspectiva evolucionista, que ressalta o papel das rotinas organizacionais enquanto mecanismos de difusão de inovações. O foco desse estudo consiste na avaliação das teorias sobre a competição entre as empresas enquanto um processo de seleção natural e o seu processo de auto-organização, com a finalidade de criar uma base sólida para fundamentar o desenvolvimento de um novo paradigma de expansão das firmas, o *franchising*.

O mercado, cada vez mais seletivo e dinâmico exige dos empresários maior qualidade e controle dos seus negócios, dado o crescimento do nível de competitividade geral desse meio. Essa busca implica em uma transformação na estrutura das empresas induzindo a um processo de seleção natural entre elas, onde as mais preparadas tendem a sobrepor as empresas mais defasadas tecnológica e estruturalmente. Essa situação também atinge os recursos humanos da empresa, exigindo um processo de auto-organização interno sofisticado além da estrutura física, uma excelência na gestão da rotina desses recursos e dos processos desempenhados no dia-a-dia.

Esse capítulo se divide em duas seções para explicar com mais ênfase os dois fundamentos supracitados. Na primeira seção será abordada a competição entre as empresas enquanto um processo de seleção natural, já a segunda tratará do processo de auto-organização das empresas e a gestão da rotina organizacional.

1.2 - A Competição enquanto um processo de seleção

O processo de seleção ocorre através de inovações, que possuem um papel crucial para as empresas, pois é através destas inovações tanto tecnológicas como organizacionais que as empresas conseguem elevar seu poder de mercado face à concorrência e auferir maiores ganhos e crescimento de lucratividade.

A relevância estratégica das inovações no processo de seleção está diretamente ligada ao crescimento da competitividade entre as empresas. Para os principais seguidores de Schumpeter, de um modo geral, a inovação é responsável pela sobrevivência das empresas nos mercados, onde a busca por novas tecnologias (produtos e processos) determina quais serão os sobreviventes.

Tavares, Kretzer, e Medeiros (2005, p.1) caracterizam o processo de inovação tecnológica das empresas como um determinante para a sua sobrevivência:

Portanto, empresas e setores da economia, incluindo o estado, que não procuram investir em tecnologia para poder inovar, acompanhada de um aparato institucional mais eficiente, estão condenados a desaparecer nos referidos mercados – isto é, a perder espaço para aquelas empresas que visualizam a inovação como meio de diferenciação. Deste modo, no pensamento Schumpeteriano, o mercado constitui uma instituição de seleção cada vez mais eficiente, determinando ‘morte’ para as empresas consideradas incapazes.

Um outro ponto de vista sobre o ambiente seletivo de mercado no qual as empresas estão submetidas, foi abordado por Corazza e Fracalanza (2005). Segundo estes autores, a pressão competitiva do ambiente proporcionada pelos concorrentes e as condições de demanda existentes, pode cancelar ou não os esforços de inovação. Há também outro ambiente não mercantil, onde o estado é o principal atuante e sua ação pode ou não sancionar os esforços de inovação dessas empresas. Assim, existe uma multiplicidade de ambientes seletivos, caracterizados por diversas forças atuantes entre si, não se resumindo apenas ao mercado, porém influentes na seletividade entre as firmas.

Corazza e Fracalanza (2005, p. 139) fazem uma analogia a elementos biológicos para explicar a seletividade:

A idéia de ambientes seletivos pertence à interpretação Schumpeteriana segundo a qual existem mecanismos de seleção que agem sobre os “genes” (rotinas, processos de busca, ativos e competências) e sobre as “mutações” (inovações). Esses mecanismos, agindo como filtros que selecionam entre diferentes evoluções possíveis, são constituídos por fatores, como aqueles indicados por Possas (1999), que formam o ambiente seletivo no qual as firmas atuam.

Na visão de Schumpeter (1961, [1934]), o empresário, também visto como empreendedor é o centro do processo de inovação e, portanto, do processo de seleção, sendo responsável pela condução da estratégia da empresa em busca do lucro, através da criação de um monopólio, temporário ou não, que permitirá tal lucratividade significativa. Schumpeter se refere ao processo de inovação durante toda a sua vida e enfatiza a figura do empresário como o agente empreendedor principalmente na etapa inicial da sua carreira, mais especificamente na sua obra *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, publicada pela primeira vez em alemão, em 1911, e cuja edição americana, de 1934, foi traduzida para diversas línguas.

Szmrecsányi (2006) ao analisar a herança Schumpeteriana reforça que um indivíduo, para Schumpeter, só se torna empresário enquanto estiver inovando, ou seja, alocando de forma diferenciada os fatores de produção além de introduzir no mercado novas formas de trabalho e comercialização. Nos ensinamentos de Schumpeter (1982, p.56, [1934]):

Alguém só é empresário enquanto efetivamente “levar a cabo novas combinações” e perde esse caráter assim que tiver montado o seu negócio, quando dedicar-se a dirigi-lo assim como outras pessoas dirigem seus negócios. Esta é a regra, certamente, e assim é tão raro alguém permanecer sempre como empresário através de décadas de sua vida ativa, quanto é raro um homem de negócios nunca passar por um momento em que seja empresário, mesmo que seja em menor grau.

O surgimento de sucessivas inovações, que como vimos é inerente à atividade capitalista, resulta na destruição das formas de organização, processos, produtos e técnicas já existentes, tornando o desenvolvimento econômico vinculado a um ciclo de crises e expansões, sendo as inovações o centro-cíclico desse processo. Ao longo do tempo, o progresso técnico foi adquirindo importância na visão Schumpeteriana até se tornar referência para indicadores importantes como o Manual de Oslo.

No caso de processo que eleve a produtividade, a empresa obtém uma vantagem de custo sobre seus concorrentes, vantagem esta que lhe permite obter uma maior margem aos preços vigentes de mercado ou, dependendo da elasticidade da demanda, usar uma combinação de preço mais baixo e margem mais elevada do que seus concorrentes para conquistar participação de mercado e obter ainda mais lucros. No caso de inovação de produto, a empresa obtém uma posição monopolista devido, ou a uma patente (monopólio legal) ou ao tempo que levam os concorrentes para imitá-la. Esta posição monopolista permite que a empresa estabeleça um preço mais elevado do que seria possível em um mercado competitivo. (MANUAL DE OSLO, 2004, p. 33).

A visão Schumpeteriana fornece os fundamentos do Manual de Oslo, fonte de coleta e referência internacional sobre dados de atividade inovadora no setor industrial.

O processo de inovação é uma resposta à competição crescente que afeta cada vez mais o mercado em geral, tornando efêmera a vida de empresas que não são pró-ativas a inovar, caracterizando um ciclo de seleção natural de mercado.

A necessidade de implementação de novos processos, produtos, serviços, técnicas e formas de organização no mercado correspondem à introdução de um novo modelo de gestão nesse meio, notavelmente mais sofisticado para suportar a criação de uma atividade pioneira capaz de reduzir os custos de determinada atividade. Essa redução de custo acarreta em uma redução final do preço de um produto e/ou serviço, podendo elevar significativamente o poder de mercado de uma firma: o aumento da demanda por um determinado produto ou serviço pode resultar em um crescimento de mercado para determinada empresa, podendo esse aumento ser tão significativo, a ponto da mesma se tornar um monopólio no segmento onde atua.

Como ressalva, vale destacar que a introdução de uma inovação no mercado não é algo trivial. Quando os colaboradores de uma firma estão acostumados com determinado processo, por mais complexo que ele seja, no momento em que esses colaboradores aprendem a realizar as atividades que compõem tal processo, elas tornam-se simples, ou seja, as realizações das atividades que fazem parte do processo incorporam o conhecimento desses trabalhadores, eles memorizam o processo. Entretanto, passa a ser ainda mais complicado quando uma nova atividade, ou um conjunto de atividades, substituem e/ou fortificam tal processo existente. É difícil que os trabalhadores assimilem e entendam essa transformação com o mesmo nível de velocidade que aprenderam inicialmente a realizar tal processo, isso ocorre pela necessidade de haver certo nível de desaprendizado, isto é, os trabalhadores devem desaprender algumas atividades e aprender outras, além de entender a sua nova ligação. Muito provavelmente, as novas tecnologias trazem consigo certa

quantidade de tecnologia, dificultando a capacidade de aprendizado de trabalhadores que estavam acostumados a trabalhar com uma tecnologia mais retrógrada. (DENIS e LAZARIC, 2005).

O crescimento de uma empresa, em geral, demandará mais colaboradores para responder a nova demanda por serviços e/ou produtos, uma nova estrutura comercial, financeira e administrativa para suportar a atuação em antigas e novas localidades (crescimento de mercado), a capacitação e treinamento desses novos colaboradores, uma nova estrutura de relacionamento para lidar com o aumento de clientes, novas tecnologias e novos processos para suprir de maneira mais rápida e eficiente o aumento da demanda de mercado e, para tal, uma estrutura mais robusta. Todavia, sem uma nova forma de gestão inovadora capaz de atender prontamente a esse crescimento, a rotina dos processos de atividades existentes e a qualidade dos serviços prestados serão ineficientes a ponto de levar essa empresa ao fracasso. (RIBEIRO, 2010).

Para Araújo (2006, p.4), o controle dessa nova engenharia organizacional ocasionada pela introdução de inovações recai sobre os gerentes, que devem aperfeiçoar seus métodos de gestão e de controle perante a organização:

Nas empresas mais modernas, a gestão da rotina pode apresentar-se integrada, composta de gestão de processos, da qualidade, da segurança, do meio-ambiente, de materiais e das funções administrativa-financeira. A responsabilidade recai sobre os gerentes que utilizam a estrutura organizacional para planejar, implementar, controlar e melhorar de forma incremental a performance da organização, em espirais contínuas do que é conhecido como ciclo de Shewart (ou PDCA), baseado na detecção e correção de erros, erros definido como resultado diferente do planejado. Teria como propósito buscar o aumento da eficiência organizacional.

Concluindo, a iniciativa de inovar torna necessária a construção de uma nova estrutura para suportar os avanços tecnológicos e o crescimento de mercado resultante dos processos de inovação. Criar essa estrutura, só é possível através de um modelo ótimo de auto-organização e gestão por parte das empresas inovadoras, sendo estes os principais alicerces que suportarão o crescimento e a incorporação das novas tecnologias. Além disso, como visto acima, há certa dificuldade por parte dos trabalhadores para assimilar rapidamente as mudanças processuais ocasionadas pelas inovações. Como solução, Denis e Lazaric (2005) e Ribeiro (2010), mencionam a utilização de treinamentos, capacitações e incentivos (por exemplo, promoções e bonificações) aos colaboradores como forma de

facilitar o aprendizado e a assimilação às novas atividades processuais. Assim, de forma organizada e bem trabalhada, uma empresa poderá conseguir instituir de forma eficiente um novo método de trabalho inovador dentro da firma.

Na próxima seção desta monografia, o processo de auto-organização das empresas e, principalmente, o modelo de rotina organizacional será analisado, explorando mais a fundo o processo de aprendizado dos trabalhadores assim como o entendimento das rotinas desempenhadas por estes no dia-a-dia de trabalho dentro de uma empresa.

1.3 - A Gestão da Rotina e o processo de auto-organização das empresas

Segundo a perspectiva evolucionista os elementos de permanência ou hereditariedade têm na Economia papel semelhante aos genes de Biologia, onde esses genes assumem papel de rotinas seguidas pelos agentes econômicos e do conjunto de ativos que compõem o código genético de uma firma. (CORAZZA e FRACALANZA, 2004).

Corazza e Fracalanza (2004, p.147) expõem seu ponto de vista para explicar o relacionamento entre os campos de estudo econômico e biológico na seguinte passagem:

Os fenômenos de auto-organização mais comuns citados em estudos de Biologia nesse campo incluem, de um lado, o aparecimento de múltiplos estados estacionários e, de outro, a evolução rumo a um regime de oscilações que se retroalimentam, correspondentes a um ciclo em torno de um estado estacionário instável. São incontáveis os exemplos da biologia para esse fenômeno de auto-organização, envolvendo fenômenos tão diversos quanto o ciclo da glicólise, a agregação de formas unicelulares sociais, a regulação genética e a embriogênese (diferenciação de organismos pluricelulares). São todos fenômenos rítmicos que podem ser interpretados como aparição de uma ordem temporal sob a forma de oscilações que se retroalimentam.

De acordo com Corazza e Fracalanza (2004, p.130) o agente econômico por não ter capacidade de ser um maximizador perfeito, baseia-se na sua experiência progressiva para desenvolver mecanismos de praticidade e progresso técnico em função das atividades rotineiras desempenhadas no seu dia-a-dia de trabalho. Assim, as rotinas podem ser consideradas procedimentos eficientes de estocagem de informação e de interpretação de

sinais provenientes de fora da organização, capazes de inovar o método de produção e elevar a produtividade daquele agente.

Estando na base do comportamento dos agentes, e em particular das organizações, a noção da rotina é central em toda representação neoschumpeteriana. Nelson e Winter (1982) empregam o termo de maneira bastante flexível, com referência a uma atividade repetitiva que se consubstancia no interior de uma organização e que decorre fundamentalmente da mobilização e da expressão de competências individuais. Desse modo, o desempenho das tarefas quotidianas no interior de uma organização e a solução encontrada para os conflitos criam um repertório de respostas aos problemas mais frequentes. Essas respostas não são pautadas pela otimalidade (ou maximização), uma vez que são fruto de conhecimentos tácitos de sujeitos que não podem ser maximizadores perfeitos e que, em função de sua experiência progressiva e de limitações cognitivas, se deixam guiar pelas rotinas construídas.

Desta forma, o processo de auto-organização é característico da gestão de uma rotina de atividades que se aprimoram em um sistema que possui a capacidade de se desenvolver através da captação, armazenagem de informações e adaptação a estímulos externos que, com o passar do tempo formam uma estrutura sólida com grande capacidade de resposta as adversidades.

A auto-organização das empresas é derivada de um processo de aprendizado protagonizado pelos agentes responsáveis pela geração de resultados da firma, os trabalhadores. Esse processo de aprendizado ocorre em função do aperfeiçoamento constante do desempenho das atividades diárias de uma empresa. Essas atividades diárias equivalem às rotinas organizacionais dessa empresa e o constante aperfeiçoamento do conjunto dessas rotinas traduz-se no processo de auto-organização das firmas. A partir dessa relação, fica claro que as rotinas organizacionais e a forma como essas rotinas são geridas, correspondem ao principal foco do estudo para que seja possível analisar toda essa cadeia.

Explorando mais a fundo o conceito de rotinas, é possível verificar que existem diferentes definições a respeito desse assunto. Reynaud (2005), Becker (2005) e Feldman e Pentland (2003) abordam diferentes pontos de vista apresentados por diversos autores a respeito do referido tema. Em alguns casos, a noção de rotina pode estar ligada a regularidades comportamentais, em outros, podem referir-se a regras e padrões de operações processuais, por outro lado e em ambos os casos, a rotina está dividida em aspectos de comportamentos individuais e/ou organizacionais e aspectos ligados ou não a

capacidade de aprendizado. Contudo, dentre as diversas opiniões, o presente trabalho irá focar no conceito de rotinas que possuem capacidade de aprendizado, *learning by doing*, e aspecto organizacional (desempenho integrado das atividades de uma empresa) como ocorre, por exemplo, em um sistema de *franchising*.

Tendo esboçado distintas características gerais sobre o conceito de rotina, cabe iniciar mais profundamente a análise que este trabalho visa focar. Para isso, Feldman e Pentland (2005) são referências que apresentam o modelo de rotinas organizacionais com capacidade de aprendizado, em conjunto com o desempenho integrado das atividades de uma empresa (aspecto organizacional). Para eles, a excelência das atividades realizadas no dia-a-dia de trabalho de uma firma são capazes de criar um sistema generativo de rotinas organizacionais, que por si só, criam um mecanismo automático de resposta às novas tecnologias implementadas no mercado, ainda mais tratando-se de grandes empresas com larga estrutura de comunicação, que necessitam da implementação desse método de gestão para se desenvolverem.

Feldman e Pentland (2005) abordam em seu trabalho três elementos para explicar a estrutura de rotinas que compõem a organização de uma empresa, são eles, ostensivo, performativo e artefato. O ostensivo é o padrão geral e abstrato de uma rotina, é o modelo conceitual utilizado como base para execução das atividades do dia-a-dia. O performativo é o modo de execução prático do padrão ostensivo, como ele é desempenhado pelos colaboradores da firma. Os artefatos são as ferramentas de suporte para a criação de um sistema generativo de rotinas, por exemplo, a elaboração de *workflows* através do mapeamento das atividades recorrentes do dia-a-dia nos campos ostensivo e performativo.

Um exemplo ilustrativo desenvolvido pelos mencionados autores para esses elementos pode ser visto a seguir:



Figura 1: Modelo de Rotinas Organizacionais
Fonte: FELDMAN E PENTLAND, 2005, p.795

Nas palavras de Feldman e Pentland (2005, p. 796):

The distinction between the ostensive (abstract pattern) and performative (specific actions) is an important basis for understanding routines. On one hand, routines can be characterized as abstract patterns that participants use to guide, account for and refer to specific performances of a routine. We refer to this as an 'ostensive' aspect (Feldman and Pentland, 2003). On the other hand, routines can be characterized as actual performances by specific people, at specific times, in specific places. We refer to this as 'performative' aspect (Feldman and Pentland, 2003).[...]. In any practical setting, these aspects of an organizational routine may be codified or prescribed, as well as enabled and constrained, by various artifacts. Artifacts take many different forms, from written rules, procedures and forms to the general physical setting (e.g. a cubicle farm). We call attention to artifacts here because artifacts have been particularly prominent as a means of collecting data about routines.¹

Esses elementos correspondem às características organizacionais de uma empresa para suportar os avanços tecnológicos e o crescimento de mercado da mesma. As melhores práticas dessas rotinas organizacionais possibilitam o crescimento integrado da rede de uma empresa sem que esta perca qualidade nos seus serviços por estar sendo suportada por uma forte estrutura interna.

Nelson, Winter, Larazic e Becker (2005) explicam que as rotinas existentes dentro de uma empresa podem variar de acordo com determinado setor. Por exemplo, atividades como gerenciamento de inventário, precificação de produtos, recrutamento de pessoas são mais estáveis à mudanças por não estarem ligadas diretamente à competição de mercado entre firmas. Por outro lado, por motivos de competição e seletividade, as rotinas envolvendo o desenvolvimento de novos produtos e melhoria no processo de fabricação e distribuição sofrem alterações mais constantes, por se tratarem diretamente dos setores relativos à inovação da empresa (como visto na seção anterior a inovação pode levar a empresa para uma situação de monopólio). Pode-se caracterizar que essa variação e complementaridade das rotinas entre as diversas áreas são mais um exemplo do

¹ A distinção entre o ostensivo (padrões abstratos) e performativo (ações específicas) é uma base importante para a compreensão de rotinas. Por um lado, as rotinas podem ser caracterizadas como padrões abstratos que os agentes usam para orientar, esclarecer e referem-se a desempenhos específicos de uma rotina. Nós nos referimos a isso como um aspecto "ostensivo" (Feldman e Pentland, 2003) [...]. Por outro lado, as rotinas podem ser caracterizadas como performances reais desempenhadas por pessoas específicas, em momentos específicos e lugares específicos. Nós nos referimos a isso como "aspecto" performativo (Feldman e Pentland, 2003). [...]. Em qualquer cenário prático, esses aspectos de uma rotina organizacional podem ser codificados, ou prescritos, bem como permitidos e restringidos, por vários artefatos. Artefatos assumem muitas formas diferentes, desde regras escritas, procedimentos e formulários até a configuração física geral (por exemplo, uma fazenda cubículo). Chamamos a atenção para artefatos aqui porque artefatos têm sido particularmente proeminentes como um meio de armazenamento de dados sobre as rotinas.

desempenho integrado das atividades de uma empresa, exaltando a sua característica organizacional.

No que tange o aspecto de *learning by doing* (economias de aprendizado), Feldman e Pentland (2003) argumentam que as rotinas organizacionais possibilitam organizar o conhecimento interno da firma, assim como, potencializar o seu resultado operacional. Além disso, as rotinas também possuem a característica da mudança (aprimoramento), principalmente em momento de crises ou adversidades que forcem a empresa buscar novos resultados. Isso ocorre, principalmente pela ligação entre os aspectos ostensivo e performativo supracitados, através deles os trabalhadores guiam-se (aspecto ostensivo) além de criar, manter e modificar os padrões abstratos já existentes através de seu desempenho na realização constante das atividades (performativo), gerando economias de aprendizado. Porém, como visto na seção anterior, o aprimoramento das rotinas organizacionais para suportarem uma inovação não é algo trivial e deve ser suportada por treinamentos, capacitações e incentivos.

Nelson, Winter, Larazic e Becker (2005) exaltam a vontade, o esforço e a criatividade dos trabalhadores, como fatores fundamentais para o aperfeiçoamento das rotinas organizacionais. O repertório de rotinas (guardar informações) auxilia no processo de aprendizado dentro das empresas através de lições passadas. Como exemplo, Reynaud (2005) explica que encontrar radicalmente novas situações exige dos funcionários um exercício de esforço e criatividade, como a necessidade da adaptação de regras à determinadas circunstâncias, sugerindo a interpretação de rotinas como um modelo de aprendizado baseado na constante repetição de atividades.

As regras existentes em uma empresa seriam como um norte para as suas ações, entretanto, as rotinas organizacionais, ao serem desempenhadas por agentes racionais devem ser adaptadas de acordo com a situação e dificuldade encontrada. Tais ocasiões auxiliam no entendimento do constante aperfeiçoamento das rotinas desempenhadas pelas firmas. Ao se deparar com um desafio o trabalhador deve buscar, orientado e delimitado por regras, a melhor solução para o problema. Essa solução, no caso de gerar um resultado positivo, pode ocasionar a um aperfeiçoamento dessas rotinas desempenhadas pela firma.

Becker (2005) também menciona a característica do aprendizado como sendo inerente à rotina organizacional das empresas. Para ele, quanto mais se exercita determinada função ou atividade, mais o trabalhador a executará com eficiência e maior a

qualidade do resultado final do processo. Ele conclui que padrões de interações recorrentes (rotinas) geram efeitos de economias de aprendizado (*learning by doing*).

I.3.1 - A Gestão da Rotina e as Redes

As empresas utilizam-se de canais de distribuição para levar os seus produtos e serviços para o mercado e, quanto maior uma empresa, mais elaborada a estrutura de distribuição e maior o conflito para estabelecer uma relação ótima entre custo de gestão, cobertura de mercado e controle das operações. A relação entre uma boa gestão das rotinas e a replicação destas para as redes é essencial para possibilitar a eficiência na prestação de serviços, padronização e comercialização de produtos além da eficácia na replicação dos objetivos e estratégias dentre toda a rede. É um grande desafio disseminar a paixão pelos valores e a busca pelo cumprimento das metas da empresa por todos os colaboradores, sem a consciência dos *stakeholders* da necessidade de existência dessa estrutura fortificada. (RIBEIRO, 2010)

O crescimento dessa rede integrada está relacionado ao modelo de *franchising* que será abordado no próximo capítulo, onde há replicação dos métodos organizacionais com a mesma excelência no padrão de serviços oferecidos.

Araújo (2006, p.51) ao definir o conceito de rede menciona o modelo de franquias como exemplo:

A rede pode ser tomada como abstração referente a um arranjo de nós e de relacionamentos entre nós. Ou como um dos modos de organizar atividades econômicas através da cooperação e coordenação entre as firmas. Ou ainda como modo de regular a interdependência entre firmas, que é diferente da integração vertical e da coordenação via sinais de mercado, etc. Para efeito de discussão neste artigo, rede é tomada como um arranjo constituído de nós e ligações. Os nós podem ser pessoas, grupos e organizações. As ligações representam fluxos monetários, de mercadorias ou de informações.

As possibilidades de estudos de rede são amplas. Afinal, são redes: joint-venture, franquias, consórcios, acordos comerciais, alianças estratégicas e rede de pessoas.

Assim, tendo em vista que a competição seletiva está ligada diretamente as inovações pela introdução no mercado de novas formas de organização e comercialização, há necessidade de adaptação de toda empresa a esses novos processos, caso contrário,

fatalmente perderão espaço no mercado. Portanto, a competitividade seletiva influencia os agentes empreendedores a manter uma constante busca por inovações além de um controle eficiente das rotinas organizacionais. Como apontado por Michael Cohen (2006), as firmas que conhecem e utilizam (além de aprimorar) bem a sua fronteira de possibilidades de produção tem vantagens sobre as empresas concorrentes, conseguindo capturar taxas de mercado superiores a da média (*market-share*).

No próximo capítulo veremos que a rede de franquias (ou *franchising*) é uma nova tendência de distribuição de produtos e serviços que possui uma boa relação custo-benefício ao comparar o controle das operações, o custo de gestão dessas operações e a cobertura de mercado, ou seja, um modelo ótimo de replicação de rotinas pré-definidas, podendo ser considerado uma inovação no que se refere à comercialização de produtos e serviços.

O *franchising* é um modelo que nasce da capacidade de incorporação de rotinas bem sucedidas como uma resposta a sua característica inovadora, cultivando bem os aspectos de desempenho integrado de atividades com a capacidade de rápido aprendizado e multiplicação dessas atividades de forma padronizada. É importante deixar claro a relação direta e complementar existente entre o modelo de franquias e as rotinas organizacionais, visto que suas características norteiam e condicionam o desenvolvimento e o constante aperfeiçoamento do modelo de *franchising* no mercado.

CAPÍTULO II - O MODELO DE *FRANCHISING*

II.1 - Introdução

O sistema de *franchising* é a replicação das operações de uma empresa que une uma marca consolidada e estabelecida no mercado com terceiros que possuam capital para investir e, na maioria das vezes, não têm experiência no ramo ou não têm vontade de testar uma nova marca devido à concorrência ou mesmo a falta de uma idéia inovadora.

Na visão de vários autores como, Leite (1991), Cherto (1988), Seltz (1982), Bernard (1993) e Mauro (1994), a adoção do sistema de *franchising* por empreendedores inexperientes e até mesmo com certa experiência ocorre devido a vários fatores, a saber: uso de marca consagrada no mercado, apoio operacional por parte do franqueador, menor curva de aprendizado, utilização de um método de trabalho já testado, capacitação e treinamento, apoio na busca por pontos comerciais e auxílio na implantação do ponto de venda. Tais pontos são fornecidos pelo franqueador e são os principais fatores responsáveis por uma taxa de retorno mais rápida sobre o investimento do franqueado, além de ter um grau de risco bem inferior do que caso o investimento ocorresse por conta própria. Já para o franqueador as principais vantagens seriam: expansão da rede e da marca com capital de terceiros, economias de escala para sua produção, manutenção do controle das decisões da rede, maior faturamento sem a necessidade de grandes investimentos ou custos operacionais e receitas mensais provenientes de *royalties* e da venda de produtos ou serviços oferecidos aos franqueados. Essa relação ganha-ganha entre franqueador-franqueado reforça o aceite crescente do modelo de *franchising* no mundo dos negócios.

Dessa forma, analisaremos no presente capítulo os conceitos que envolvem o modelo de *franchising*, relatando brevemente seu surgimento histórico, com o objetivo de esclarecer ainda mais as suas características e finalidades como um meio de distribuição de produtos e/ou serviços dentro uma estrutura empresarial, para, em seguida, abordar as relações existentes entre o franqueador e o franqueado tendo já elucidado o papel de cada um.

II.2 - Contextualização Histórica

Antes de abordar o conceito de *franchising* propriamente dito, é interessante realizar uma contextualização a respeito da origem desse modelo.

Em meados do século XIX, precisamente em 1852, a *Singer Sewing Machine Company*, sediada em *Stamford, Conneticut* nos Estados Unidos, resolveu outorgar uma série de franquias a comerciantes independentes que estavam interessados no comércio de seus produtos. A partir de então, a *Singer* autorizou a comercialização desses produtos da seguinte forma: venda e distribuição de máquinas de costura e produtos inerentes ao seu funcionamento (peças e afins) através do uso de sua marca por aqueles comerciantes. Em 1898, a *General Motors* adotou esse mesmo modelo para expandir a sua rede de distribuidores e venda de veículos como estratégia de crescimento da empresa. Em 1899 a *Coca-Cola* passou a outorgar *franchises* para o engarrafamento de seus refrigerantes. A partir deste ponto, concorrentes da *Coca-Cola* e da *General Motors*, passaram a copiar esse modelo de distribuição para alavancagem de vendas, disseminando o conceito de *franchising*. Assim, em 1917, os supermercados *Piggly Wigly*, logo a seguir, em 1921, a *Hertz Rent a-Car* (fundada em 1918) e posteriormente, em 1925, a primeira rede de *franchises* destinada à alimentação foi criada, *A&W Root Beer*. A partir de então, companhias de petróleo passaram a franquear postos de gasolina nos anos 30, a rede *Mc Donald's* aderiu ao modelo nos anos 50 e um grande crescimento da venda de franquias ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, onde ex-soldados norte-americanos voltaram para sua base em busca de um negócio próprio e viram no sistema de franquias uma forma de suprir a sua falta de conhecimento. No Brasil, a rede *Yazigi Internexus*, *CCAA*, *Bob's* e *Fisk* foram as pioneiras nesse país nos anos 50 e, na década de 70, grandes redes como *O Boticário* e o próprio *Mc Donald's* utilizaram o modelo de franquias para expandir nessa região. (CHERTO, 1988).

Tais fatos e experiências demonstram que o movimento de *franchising*, tanto por parte dos franqueadores, em busca de parcerias para a desmistificação de culturas regionais e crescimento sem perda do controle da corporação, como por parte dos franqueados, tomando como exemplo os ex-soldados americanos que, buscaram suprir sua falta de conhecimento para operar um negócio próprio, elevaram o interesse, a disseminação desse conceito pelo mundo e a concretização de inúmeros negócios nesse formato a partir de então.

Atualmente, o *franchising* continua crescendo de maneira sustentável em todo o mundo gerando resultados cada vez mais surpreendentes. Tomando o Brasil como exemplo, é possível verificar um crescimento muito expressivo na quantidade de redes de franquias em operação no país, um aumento superior a duas vezes e meia na quantidade de redes existentes nos últimos oito anos, respondendo por número superior a 1.600 redes atuando dentro desse território. Tal evolução pode ser verificada a partir da figura abaixo.

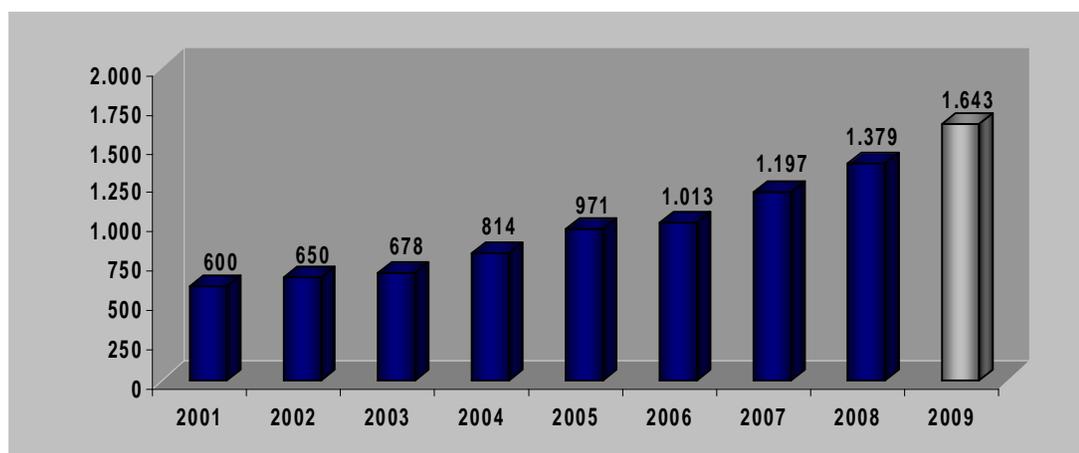


Gráfico 1. Evolução do número de redes de franquias no Brasil
Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* - ABF

De acordo com uma pesquisa sobre o crescimento do setor de *franchising* no mercado contemporâneo realizada pela *Associação Brasileira de Franchising* (entidade brasileira de referência sobre o estudo e disseminação do *franchising*), no Brasil, o crescimento médio no setor de franquias, tem sido de 20% ao ano, colocando este na posição de terceiro maior franqueador do mundo, sendo os Estados Unidos e o Japão, respectivamente, o primeiro e o segundo lugar.

Outro dado que possibilita a análise do crescimento desse setor no mercado brasileiro, diz respeito ao aumento de 57% de unidades físicas entre o ano de 2001 até o ano de 2009, conforme indicado no gráfico a seguir:

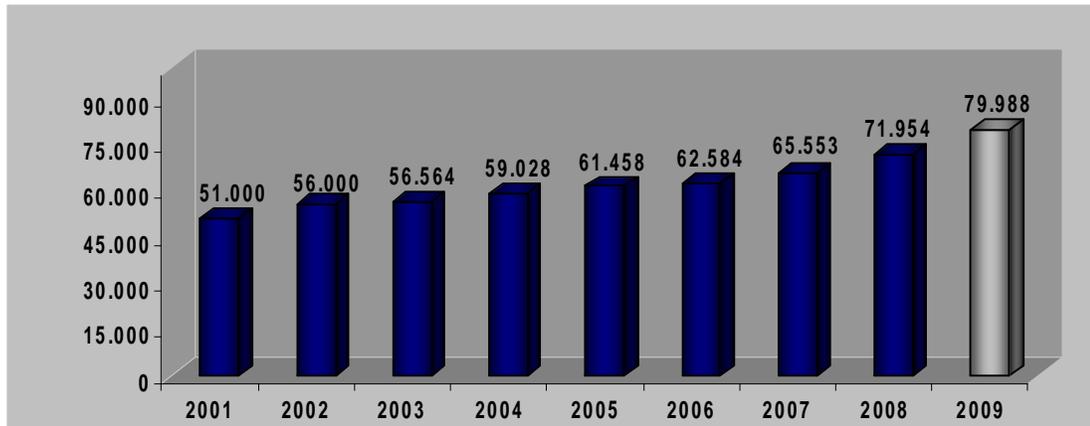


Gráfico 2. Evolução do número de unidades de franquias no Brasil
 Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* - ABF

O crescimento de faturamento no setor de *franchising* nos últimos anos, também deixa claro o relativo aumento de 252% que esse setor vem tendo, elevando sua representatividade em relação ao PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro. Pode-se verificar tal evolução a partir do gráfico:

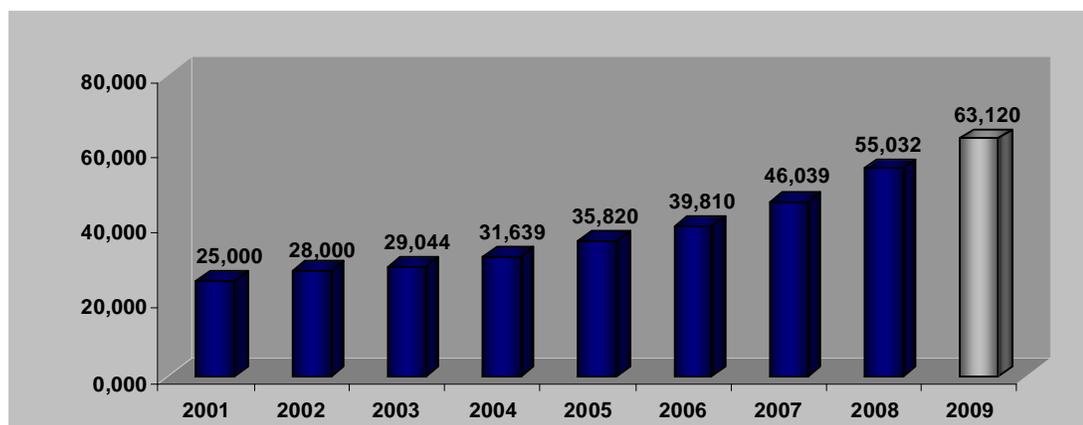


Gráfico 3. Evolução do número de unidades de franquias no Brasil
 Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* - ABF

Finalmente, tais números e o crescente envolvimento dos países em geral ao sistema de *franchising*, têm se demonstrado desde o século XIX, uma estratégia eficaz utilizada para a expansão das empresas em novos mercados.

II.3 - O conceito do franchising

No tocante à abordagem do conceito de *franchising*, propriamente dito, não existe divergência sobre essa questão quando analisada de uma forma geral. Pode-se dizer que este é um método e um arranjo para distribuição de produtos e serviços no mercado. Em termos jurídicos, é implementado através de um contrato pelo qual o detentor do uso de uma marca, uma idéia, um método, tecnologia, segredo ou processo, proprietário ou fabricante de certo produto ou equipamento, em função do *know-how* a ele relacionado (*franchisor* ou franqueador), outorga a alguém jurídica e economicamente independente, o *franchisee* ou franqueado, o direito (licença) para explorar o uso desse nome ou marca, usufruindo das técnicas, processos, idéias, métodos e tecnologias pré-existentes (CHERTO, 1988).

É estabelecido por critério do franqueador, o modo pelo qual o franqueado deve instalar, operar seu próprio negócio e desempenhar suas atividades que serão desenvolvidas sob controle, supervisão e orientação do primeiro. Em troca desse benefício, o franqueado deve remunerar direta ou indiretamente o franqueador, primeiramente cobrindo as despesas de instalação do negócio e pagando uma taxa para o treinamento dos colaboradores e todo o fornecimento de *know-how* (manuais, processos e técnicas) para implementação do negócio e, continuamente a remuneração de uma taxa fixa (*royalties*) pela supervisão contínua e o apoio fornecido pelo franqueador, além da manutenção do uso da marca em nome do franqueado. Por fim, o termo *franchise*, significa tanto o direito que o *franchisor* licencia para o *franchisee*, como a própria unidade, estabelecimento ou ponto de venda físico de distribuição dos produtos e/ou serviços da rede.

Ao analisar os aspectos desse sistema, o ponto de vista de Leite (1991, p. 29 - 37) também nos levar a entender de maneira direta o que é *franchising*:

A analogia do sistema de franchising com o que foi dito é peculiar, pois o franqueado paga uma taxa sobre o percentual das suas vendas ao franqueador, pelos serviços prestados de assistência técnica, ao ceder seu know-how administrativo comercial para venda de seus produtos e/ou serviços a serem distribuídos através da rede de franqueados. A esse processo de distribuição, forçado pela modernidade e adaptado mais adequadamente aos tempos de hoje, deu-se o nome de franquias.

[...]

O *Business Format Franchising – BFF* – é o Sistema de Franquia Formatada pelo qual o franqueador *transfere as técnicas industriais e/ou métodos* de Administração e Comercialização anteriormente desenvolvidas por ele, cedendo ao franqueado a marca e um *conjunto de direitos de propriedade incorpórea* para este operar sob sua *supervisão e assessoria técnica* na fabricação e/ou venda de seus produtos e/ou serviços, em troca de uma *compensação financeira* e acordo através de um *instrumento de contrato*.

Essencialmente, o *franchising* consiste em replicar, em diversas localidades e/ou mercados, um mesmo conceito de negócio, podendo ser, uma livraria, uma clínica médica, uma concessionária de automóveis, um restaurante, uma oficina mecânica, um posto de gasolina, uma escola, uma lavanderia, um curso de língua estrangeira, entre diversas outras opções.

Outro ponto de vista a ser destacado sobre o conceito de *franchising* são as considerações de Toledo e Proença (2005, p. 27), que exploram esse modelo como um meio rápido para expansão de empresas incapazes de crescer com seus próprios esforços: “O *franchising* é um sistema que possibilita a expansão de inúmeras empresas que não teriam estrutura, recursos e tecnologia para um crescimento rápido e sustentável em mercados muito dinâmicos e competitivos.”

Mauro (1994, p.21) analisa o sistema de franquias priorizando a sua característica de bom canal de distribuição, sendo através do *franchising* que as empresas com baixo volume de capital conseguem um crescimento rápido, desenvolvendo o negócio com o controle adequado do canal de distribuição de seus produtos e/ou serviços. Nas suas palavras:

Quando falamos de *franchising*, não estamos falando de algum modismo e, sim, de uma evolução dos canais de distribuição que veio para ficar, de uma situação irreversível aprovada pelo consumidor final, hoje muito mais exigente, com maiores informações ao seu dispor e mais alternativas para a sua decisão de compra. É a evolução gerada pela competição do capitalismo moderno. Enquanto os canais convencionais representam a ineficiência e os conflitos crescentes, o *franchising* representa a integração, perpetuidade e socialização dos resultados da rede.

O *franchising* é uma das variadas estratégias que uma organização pode utilizar para expandir seus negócios e resultados, otimizando e disseminando as competências

próprias desenvolvidas, cobrindo o mercado e escoando seus produtos ou serviços para o consumidor final. Desta forma, a rede de franquias implantada por uma organização é um dos vários canais de comercialização, estabelecido por intermédio contratual entre um agente e um principal (vendas e distribuição) que, tal empresa utiliza para levar seus produtos e serviços até seus usuários finais. É cada vez mais comum que as empresas utilizem o formato do negócio de franquia em conjunto com outros canais, formando um conglomerado de canais, mais adequado para a estrutura operacional da empresa em virtude da estratégia de venda de cada produto ou serviço ofertado. (ALVIM, 2010)

Analisando um pouco mais a fundo o conceito de *franchising* atualmente existente no mercado, há basicamente três principais tipos de contratos que são praticados: a franquia individual, o subfranqueador e o desenvolvedor de área.

O que diferencia basicamente esses três modelos são os direitos de exploração da marca em função da territorialidade e da capacidade de subfranquear, dessa forma, o valor das taxas e demais remunerações recebidas pelo franqueador são diretamente proporcionais ao direito outorgado ao franqueado. Ou seja, em uma franquia individual, o franqueado tem o direito de operar um *franchise* em uma pequena faixa de território, enquanto o desenvolvedor de área trabalha com uma meta para desenvolver um determinado número de franquias em uma região que pode ser do tamanho, por exemplo, de uma cidade ou estado, sendo ele, por direito, o único franqueado daquela região. O subfranqueador, além de ter direito a uma grande extensão territorial da mesma forma que o desenvolvedor de área, tem o direito de subfranquear dentro do seu território, aumentando a hierarquia na estrutura da rede de franquias, recebendo por isso, um percentual das remunerações que seriam direcionadas ao franqueador. Entretanto, este último deve ser conhecedor da marca a tal ponto de fornecer aos subfranqueados o apoio e a supervisão necessária com a mesma eficiência do franqueador. (CHERTO, 1988; LEITE, 1991)

Para esclarecer melhor a diferença entre desenvolvedor de área e subfranqueador cabe destacar as palavras de Cherto (1988, p. 71).

Os *subfranchisors* (subfranqueadores) (...), como já vimos, adquirem do *franchisor* (franqueador) o direito de explorar um determinado território, que pode até mesmo englobar todo um país, ou até mesmo vários países, subdividindo-o em miniterritórios e outorgando a terceiros (os *subfranchisees* ou subfranqueados) o direito de instalar e explorar *franchises* nesses miniterritórios.

Já os “*area-development franchisees*” são aqueles que adquirem do *franchisor* (franqueador) o direito de explorar apenas diretamente um grande território, que muitas vezes chega a cobrir todo um Estado ou até mais, sendo pouco provável que atinja todo um país, a não ser que se trate de um com pequena superfície e população relativamente reduzida. Ou seja; os “*area-development franchisees*” não outorgam concessões a *subfranchisees* (subfranqueados): instalam e exploram eles mesmos todos os *franchises* previstos para o território em relação ao qual adquirem os direitos de exploração.

Os principais benefícios esperados no momento em que é concretizado um contrato outorgando o direito do uso de uma marca por um novo *franchisee*, de maneira geral, tanto para o franqueador como para o franqueado, são: maior conhecimento do mercado, capacitação de todos os seus participantes, ganhos de escala na aquisição de materiais, representatividade e exposição do conceito ou marca (efeito rede), negócios com flexibilidade de padronização mas com processos operacionais definidos (manuais), *marketing* nacional e regionalizado, disseminação de melhores práticas (*benchmarking*) e suporte contínuo à operação e gestão. A idéia dessa parceria baseia-se no centro agindo global e na ponta agindo local, ou seja, o franqueador focando no crescimento da rede e no valor da marca e o franqueado desenvolvendo uma determinada região. (ALVIM, 2010)

Analisando o *franchising* em termos econômicos, mais precisamente pela Nova Economia Institucional (NEI), defensora da existência de regras, normas e procedimentos de conduta humana que estabeleçam o bom funcionamento do mercado (estabelecido das condições primárias do desenvolvimento econômico) e que, condicionam por tais regras, a tomada de decisão dos agentes econômicos, sugere outra forma de compreender o conceito contratual estabelecido no sistema de franquias. (NORTH, 1993). Pode-se dizer a partir da NEI que, o contrato no modelo de *franchising* é estabelecido entre um principal (o franqueador) e um agente (o franqueado) na medida em que o mercado é envolto por incertezas. Como apontado por Alchian (1982, p. 246), “Quando há incerteza as opiniões e os juízos das pessoas divergem, ainda que assentados na melhor evidência disponível.” Em um ambiente de incertezas, na medida em que há custos de transações, ou seja, assimetria de informações (não ter ciência do que os outros agentes sabem) e incapacidade de prever o futuro, os agentes devem utilizar-se de métodos que lhes assegurem suas tomadas de decisões. (FURUBOTN e RICHTER, 2005).

A partir dessa breve introdução a respeito da Nova Economia Institucional, é possível dizer que o contrato é um meio de regulamentar uma decisão comercial (de

mercado) através de normas e regras que, se não forem cumpridas, podem ser pleiteadas pela parte lesada. Nos apontamentos de Furubotn e Richter (2005), em uma decisão contratual entre um principal e um agente (nesse caso, franqueador e franqueado) sempre haverá assimetria de informação entre ambos e sempre alguém saberá de algo que o outro não sabe, por mais que haja regulação institucional figurada pelo contrato. Tal questão pode ser relacionada ao sistema contratual do *franchising*, onde o franqueador é o principal da relação e o franqueado é o agente. No caso de franquias em particular, o franqueado recebe o *know-how* empresarial do franqueador, enquanto que, o franqueado deve obedecer regras impostas pelo principal. Assim, por mais que haja uma relação contratual que limite a atuação do franqueado no mercado do franqueador por diversas cláusulas, ele obtém *expertises* do negócio que poderão ser utilizados contra o franqueador caso haja um conflito entre eles.

Assim, pode-se definir que o conceito de *franchising* baseia-se em uma relação direta entre duas partes com interesses mútuos e atividades diferenciadas em prol de um objetivo comum: auferir lucro através dos produtos e/ou serviços oferecidos pela mesma marca.

Na próxima seção será analisado mais a fundo como esse modelo dependente da relação entre dois agentes que não se caracterizam como empregador e empregado funciona. Ficará mais claro também a idéia do *franchising* como uma viabilidade do crescimento das redes que utilizam desse canal como meio para o seu crescimento e que, tal meio torna-se eficaz justamente em função da relação necessária entre o franqueador e o franqueado.

II.4 - A relação entre o franqueador e o franqueado

Como foi visto na seção anterior, o *franchising* baseia-se na relação entre um agente e um principal capazes de elevar substancialmente o valor tangível e intangível de uma marca. Esses valores ocorrem basicamente em função da expansão das atividades de uma rede em novas regiões, elevando as instalações operacionais, expandindo a capacidade física de distribuição de produtos e serviços, elevando a quantidade de colaboradores para sustentar a sobrepujante linha de produção e, conseqüentemente, expandindo a imagem e o

valor da marca na mente do consumidor final. Ou seja, a grosso modo, a estratégia com o objetivo de crescimento e comercialização são os motivos chaves para a evolução deste modelo.

É senso comum que o modelo de *franchising* é uma associação fundamentada na cooperação entre indivíduos com anseio de serem donos no seu próprio negócio, mas com certa aversão ao risco e empresas que, neste caso, não tem capital próprio suficiente para expandir sua rede e não desejam perder o controle sobre o negócio. (MARCOS COHEN e SILVA, 2000). A utilização de uma rede baseada no formato de franquias como principal meio de distribuição, pode ser muito eficaz, no entanto, depende do relacionamento entre os dois principais agentes que, a princípio, não possuem uma relação hierárquica como há em uma empresa comum.

Marcos Cohen e Silva (2000, p.117) auxiliam na introdução sobre o estudo do relacionamento desses agentes (franqueador e franqueado), analisando os pontos de vista de Mauro (1994) e Seltz (1982) para a realização de tal análise.

Mauro (1994) ressalta que, no caso do *franchising*, o franqueador exerce não apenas o papel de orientador e controlador, mas também o de parceiro de seu franqueado, obrigando-se a certa divisão de poder e negociação na tomada de decisão, a fim de alcançar o equilíbrio entre cooperação e conflito. O relacionamento entre o franqueador e seu franqueado é baseado numa parceria formalizada em contrato que estipula direitos e obrigações mútuos. Esse relacionamento, porém, não se esgota no cumprimento do contrato; vai muito além, envolvendo contatos interpessoais diários focados na operacionalização e acompanhamento do negócio do franqueado, resolução de problemas comuns e, num plano mais intangível, o compartilhamento de valores e objetivos e aspectos psicológicos e sociais que permeiam a interação das partes. Seltz (1982) adverte, até mesmo, para a mudança ocorrida nos últimos anos no relacionamento entre franqueadores e franqueados bem sucedidos. A estrutura verticalizada, onde o franqueador assumia papel autocrático, do alto do poder hierárquico, vem dando lugar a uma estrutura horizontalizada, onde prevalece o senso de igualdade devido à mútua dependência.

O franqueador, principalmente, deve estar bem preparado para lidar com essa relação, tendo em vista que o franqueado será responsável pelo desempenho direto da marca e será o dono da loja aonde irá aportar o seu próprio capital. Ele é o principal responsável pela condução da relação com seus franqueados, primeiramente porque antes de franquear o seu negócio, a rede deve estar estruturada para o fornecimento de um apoio e treinamento para um empreendedor que não tem conhecimento direto sobre o DNA da

marca. Segundo que é o franqueador que determina quem serão os seus parceiros de negócios e este, deve seleccionar precisamente quais serão os donos de suas franquias.

Em contrapartida, o franqueado deve ter em mente que ele será regulado por normas e políticas estabelecidas pela empresa, tendo que seguir regras pré-estabelecidas. Em virtude desse ponto, um empreendedor arrojado não teria perfil indicado para tal posto e sim um semi-empendedor. Por mais que não exista uma relação direta de empregado com o franqueador, o franqueado deve saber cumprir as regras impostas por aquele, além das características de boa gestão e boa capacidade comercial para manter o negócio em funcionamento e prosperando. O franqueado, por mais caracterizado na figura de um terceiro autônomo, não tendo uma ligação de sociedade direta com o franqueador, é o dono da unidade que opera e gerencia e, como tal, goza de certo grau de liberdade. Desta forma, o *franchisee* não pode considerar-se independente, pois deve observar normas, políticas internas e padrões ditados pelo franqueador (devem obedecer aos termos contratuais), além de ser supervisionado por este. Evidentemente, a supervisão ocorre da forma que o franqueador julgar necessária, fazendo valer um mínimo de padrões a serem respeitados pelo franqueado. (DALUL, 2010).

Os padrões supracitados devem ser levados em conta por todos os detentores do direito de uma franquia, levando em consideração os aspectos mais relevantes para a implantação de uma nova unidade de venda que são impostos pelo franqueador: a operação e a gestão do negócio como um todo incluindo a localização, o *layout* do estabelecimento, os equipamentos mínimos necessários para o funcionamento, as instalações, os produtos e serviços oferecidos no padrão estabelecido, rotinas operacionais, política comercial, plano de contas, *softwares* de gestão, dentre outros pontos que o *franchisor* julgar necessário para manter as características do negócio. (ALVIM, 2010; DALUL, 2010; CHERTO, 1988)

Portanto, a escolha dos franqueados por parte do franqueador deve ser realizada de forma bastante cuidadosa. Tal ponto também vale para os franqueados, que devem buscar o máximo de informações possíveis antes de adquirir uma franquia. Os candidatos a franqueados devem entrevistar diretamente outros franqueados que já atuam na rede em questão, sendo esta uma ferramenta muito importante antes da aquisição de uma franquia. A escolha do entrevistado deve ocorrer ao acaso, sem a influência do franqueador. O objetivo dessa entrevista é conhecer por semelhantes às dificuldades da operação, com o principal objetivo de buscar o máximo de conhecimento possível antes de fechar o negócio (BERNARD, 2000).

II.4.1 - Principais Vantagens e Desvantagens para o Franqueador

Tendo elucidado os aspectos acima a respeito da relação que ora se analisa, é importante pontuar, de forma mais direta, as principais vantagens e desvantagens existentes nessa relação. Para tal, citam-se Leite (1991), Cherto (1988), Seltz (1982) Marcos Cohen e Silva (2000), Bernard (1993) e Mauro (1994) para a referida análise.

Quanto as principais vantagens observadas pelos autores a respeito do *franchisor* (franqueador): acerca das possibilidades de crescimento da empresa, compreende-se que a franquia permite maior rapidez na expansão da marca em função da redução de custos proporcionada pela rede, além de aumentar a motivação dos administradores dessa franquia (geralmente os próprios franqueados) que empenham-se muito mais em função do capital e do tempo investido para a realização do negócio. Em relação ao mercado, há uma cobertura mais eficiente, um maior fortalecimento da marca visto que cada nova franquia representa o aumento direto da capacidade de visualização e imagem da mesma e, conseqüentemente, uma maior garantia de aceitação pelo mercado dos produtos e/ou serviços oferecidos. Quanto ao aspecto de gestão, há um menor envolvimento nos problemas corriqueiros da franquia pelo franqueador, sendo o franqueado o responsável direto por buscar soluções. No que diz respeito ao âmbito jurídico, existe uma redução de problemas de natureza trabalhista, visto que cada franqueado é juridicamente independente do franqueador, sendo por isso, o principal responsável pela gestão de seus trabalhadores.

Já as principais desvantagens observadas pelos autores a respeito do *franchisor* (franqueador): acerca da gestão da franquia, pode-se dizer que há uma redução do controle sobre os pontos de venda e uma possibilidade de disputa com o franqueado, justamente pelo modelo de *franchising* outorgar o direito de utilização da marca a um terceiro, além da sensação de poder adquirida pelo franqueado ao longo do tempo. Em relação ao aspecto financeiro pode-se dizer que há menor rentabilidade e um retorno do investimento a prazo mais longo, geralmente, em função das economias de aprendizado vividas pelo franqueado além de, um alto investimento inicial necessário para o desenvolvimento de uma estrutura de apoio e gestão. No que diz respeito ao risco de negócio vivido pelo franqueador, existe a possibilidade de perda do sigilo da marca em função da crescente transferência de *know-how* para os *franchisees*, há um risco de desistência por parte desses franqueados podendo

prejudicar a imagem da rede como um todo, além do risco de seleção desses *franchisees* que podem passar uma falsa impressão ao franqueador durante o processo de seleção.

VANTAGENS PARA O FRANQUEADOR	DESVANTAGENS PARA O FRANQUEADOR
Rapidez na expansão	Redução do controle sobre os pontos de venda
Maior cobertura de mercado	Possibilidade de disputa com os franqueados
Alta motivação dos administradores do ponto de varejo	Menor rentabilidade
Maior garantia de aceitação pelo mercado dos produtos oferecidos	Retorno do investimento a prazos mais longos
Fortalecimento da marca	Perda de sigilo
Menor envolvimento nos problemas corriqueiros da franquia	Risco de desistência
Redução de problemas de natureza trabalhista	Risco de má seleção do franqueado

Quadro 1. Vantagens e Desvantagens para o Franqueador
Fonte: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

II.4.2 - Principais Vantagens e Desvantagens para o Franqueado

No que diz respeito as principais vantagens observadas pelos autores a respeito do *franchisee* (franqueado): em relação ao mercado, é possível verificar que existem ganhos em função da marca franqueadora já ser estabelecida nesse ambiente, isto é, por ser conhecida pelo público e ter uma boa reputação além de ser um “conceito” mercadológico já testado e aprovado pelo consumidor (posicionamento da marca definido na mente do cliente). Em relação à estrutura da rede pode-se dizer que, há uma maior facilidade desde a instalação da franquia até o início da operação em vista da experiência oferecida pelo franqueador como também ganhos com publicidade, economias de escopo e escala em virtude da grandeza da rede permitir maior acesso ao crédito. No que tange a competitividade de mercado, o desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas beneficia o franqueado que, muitas vezes não tem capital para investir em inovação e, através do investimento realizado pelo franqueador, obtém as externalidades positivas do resultado. No que concerne a gestão da rede, há existência de um constante *feedback* fornecido pelo franqueador ao franqueado pela sua experiência empresarial além de, um suporte administrativo-operacional como, consultoria de campo, centralização e apoio no processo de compras, auxílio logístico, entre outros fatores que oferecem maior segurança ao franqueado. Por fim, no âmbito financeiro, há uma maior lucratividade proporcionada pelos benefícios oriundos das economias de escala, menores custos de instalação, prazos de

pagamentos mais elásticos, maior acesso ao crédito, despesas reduzidas pelo rateio da verba de propaganda da marca e outras despesas inerentes à montagem do negócio.

Já as principais desvantagens observadas pelos autores a respeito do *franchisee* (franqueado): acerca do controle da rede, compreende-se que existem poucas oportunidades para iniciativas individuais por parte dos franqueados, em virtude das políticas, normas, regras e controles impostos pelo franqueador, como também limitações na venda do negócio, no controle de estoques, materiais e suprimentos em virtude da manutenção da padronização dos serviços, produtos e da gestão operacional da rede. No que diz respeito ao aspecto financeiro, há necessidade do franqueado pagar taxas para o franqueador em virtude do recebimento de *know-how*, manuais, procedimentos, apoio, suporte, uso da imagem e da reputação de uma marca já atuante no mercado. Quanto ao risco de negócio, existe o risco de uma má seleção da franquia por parte do franqueado que pode ser enganado por uma falsa apresentação do franqueador e não receber o apoio e supervisão necessária para conduzir a sua franquia.

VANTAGENS PARA O FRANQUEADO	DESVANTAGENS PARA O FRANQUEADO
Marca conhecida e boa reputação	Poucas oportunidades para iniciativas individuais
“Conceito” mercadológico já testado e aprovado	Pagamentos de taxas para o franqueador
Facilidade na instalação da franquia e início da operação	Limitações na venda do negócio (da franquia)
Ganho com publicidade	Limitações de estoques, materiais e suprimentos impostas pelo franqueador
Economias de escopo e escala	
Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas	Risco de má seleção do negócio
<i>Feedback</i> do franqueador (mais experiente)	Localização forçada pelo franqueador
Maior acesso ao crédito	
Recebimento de suporte pelo franqueador	
Maior lucratividade	

Quadro 2. Vantagens e Desvantagens para o Franqueado
Fonte: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Portanto, é possível concluir que a relação entre esses dois agentes é o fator chave para o crescimento e a expansão da cobertura e ocupação de mercado, tendo a franqueadora o papel de desenvolver o negócio, estabelecer padrões e normas, selecionar e capacitar franqueados, autorizar o uso da marca, oferecer apoio e orientação, supervisionar a rede preservando a sua essência, coletar e difundir informações, criar e aprimorar a continuidade do modelo de funcionamento do sistema dessa rede, dentre outros aspectos. Enquanto isso, tem o franqueado o papel de investigar, antes de realizar o investimento,

reinvestir, operar e manter o negócio, atuar segundo padrões e normas pré-estabelecidos, pagar taxas e valores ao franqueador, ser pró-ativo ao crescimento e desempenho do negócio, ser colaborativo e ter diferenciais competitivos que auxiliem o contínuo desenvolvimento da rede, estando sempre ao lado do franqueador.

No capítulo que segue, será discutido o que há de comum entre os modelos apresentados nos dois primeiros capítulos desta monografia. É importante ficar claro que, a rede de franquias é uma nova tendência de distribuição de produtos e serviços, tendo surgida em meados do século XIX impulsionando um crescimento elevado e significativo para o mercado desde então. Pode-se atribuir tal crescimento ao custo-benefício proporcionado por esse formato de negócio quando relacionamos o controle das operações, o custo de gestão dessas operações e a cobertura de mercado no *Business Format Franchising* em comparação com revendedores independentes, *dealers*, agentes, distribuidores, *joint-ventures*, comércio eletrônico e força própria de venda (ALVIM, 2010). Isto é, um modelo ótimo de replicação de rotinas pré-definidas, podendo ser considerado uma inovação de comercialização de produtos e serviços.

O crescimento do setor de *franchising* nos últimos anos é bastante expressivo no mercado brasileiro e mundial. A possibilidade de “compra” do *know-how* de uma marca, supre a falta de experiência e proporciona segurança, seduzindo o pequeno empreendedor a cada vez mais investir nesse segmento. A importância desse tema está trivialmente vinculada ao crescimento das micro e pequenas empresas gerando maior distribuição de renda e oportunidades de emprego, sempre, um dos principais problemas econômicos enfrentados pela economia brasileira.

CAPÍTULO III - O *FRANCHISING* E A GESTÃO DAS ROTINAS

III.1 - Introdução

Voltando aos elementos de permanência ou hereditariedade, destacados na visão evolucionista no primeiro capítulo desta monografia, é possível correlacionar seus principais pontos como a durabilidade e a capacidade de replicação ao modelo de *franchising*. A gestão da rotina que é repassada por diversas gerações, advinda da replicação das melhores práticas adotadas no mercado, permite, por tais características, a criação de uma relação análoga entre o estudo particular das rotinas organizacionais e o *franchising*.

A durabilidade e a capacidade de replicação de técnicas que fundamenta a análise do surgimento do modelo de *franchising* são correspondentes, portanto, a disseminação das melhores práticas do mercado e a facilidade na replicação padronizada dessas práticas a terceiros, sendo envolta por diversos fatores, muitas vezes reverses, que podem levar uma franquia e até mesmo uma grande empresa, ao fracasso.

Este capítulo será dividido em duas seções, a primeira irá analisar mais a fundo a relação entre a gestão da rotina e o modelo de formato de franquias que foram estudados nos dois capítulos anteriores. O objetivo principal desta seção, neste momento, é a compreensão da evolução desses processos de uma forma singular, expondo diretamente a correlação entre ambos.

A segunda seção irá abordar alguns fatores que podem levar um sistema de excelência organizacional de uma empresa franqueadora e estabelecida no mercado ao fracasso, visto que tal modelo, em tese, reduz significativamente o risco de negócio de um novo empreendedor. Muitos dos fracassos de pequenos e médios empreendedores ocorrem devido à falta de planejamento e experiência para enfrentar um mercado cada vez mais concorrido, o que exige preparo. O objetivo dessa seção é, portanto, esclarecer alguns motivos responsáveis pelo possível insucesso de alguns empreendimentos em *franchises* no mercado em geral.

III.2 - A relação entre Gestão da Rotina e franchising

A gestão da rotina, que como fora estudada por diversos autores, cabendo citar: Corazza e Fracalanza (2004), Feldman e Pentland (2003; 2005), Reynaud (2005), Nelson, Winter, Lazaric e Becker (2005), Denis e Lazaric (2005) e Michael Cohen (2006), trata da maneira sobre como as atividades desempenhadas no dia-a-dia de uma firma são controladas (lidas e aprendidas) pelos colaboradores e agentes envolvidos no crescimento da empresa.

Como já visto, o principal motivo pelo qual o agente econômico é levado a basear sua experiência pregressa para o desempenho das suas atividades futuras, ocorre em função deste não ter capacidade de ser um maximizador perfeito, apesar de sempre agir racionalmente e estar em busca de resultados positivos (CORAZZA e FRACALANZA 2004). Desta forma, este agente desenvolve mecanismos práticos para tornar suas atividades diárias (rotinas) mais produtivas em uma menor escala de tempo, as gerindo de forma mais eficiente. Tais rotinas seriam responsáveis por gerar economias de aprendizado ao longo do tempo, isto é, através de erros e acertos, o agente constrói um plano de trabalho (plano de rotinas) cada vez mais eficaz para o desempenho das suas atividades diárias, se baseando no resultado retroativo dessas atividades (através da armazenagem de informações, lições aprendidas, adaptações a adversidades, crises, resultados positivos e negativos, entre outros fatores) para tal. (FELDMAN E PENTLAND, 2003; BECKER 2005; NELSON, WINTER, LARAZIC e BECKER, 2005).

Pode-se afirmar que a auto-organização de uma empresa, portanto, se caracteriza pela gestão de uma rotina de atividades que se aprimoram através de um sistema que se desenvolve por captar, armazenar informações e adaptar-se a estímulos exógenos que, com o passar do tempo, formam uma estrutura rígida com grande capacidade para responder as adversidades existentes no mercado capitalista.

Tais informações foram tratadas por Feldman e Pentland (2005) que abordam os conceitos de ostensivo, performativo e artefato para descrever o modelo de funcionamento dessas rotinas de atividades dentro de uma empresa. Sendo o ostensivo o padrão geral e abstrato de uma rotina, o performativo a maneira como o ostensivo é desempenhado pelos agentes da firma e o artefato as ferramentas de suporte para a criação dos padrões das atividades desempenhadas no dia-a-dia (ver figura 1).

Tais elementos são essenciais para que seja possível introduzir progressos técnicos e avanços tecnológicos dentro de uma firma, é importante ressaltar que esse modelo de gestão (eficácia) operacional é uma condição fundamental para a competição das firmas, mas não suficiente, é preciso haver inovação processual e tecnológica, além de uma estratégia bem definida e diferenciada que dificulte as ações dos concorrentes, posicionando a empresa em uma condição superior dentre a seleção competitiva de mercado. (PORTER, 1999).

Para Porter (1999), estratégia é posicionamento, e posicionamento é ser diferente dos concorrentes em termos de atividades, desde a produção até o final da cadeia logística, portanto, até a distribuição final do produto e/ou serviço para o mercado. Estratégia é a escolha planejada de uma firma por um conjunto compatível e diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores ao cliente final. A partir dessa definição, pode-se dizer que o *franchising* é um modelo de posicionamento estratégico para comercialização e distribuição de serviços ao usuário final, apoiado nas rotinas de atividades padronizadas desempenhadas pelas franquias.

As melhores práticas das rotinas organizacionais possibilitam o crescimento integrado da rede de uma empresa sem que esta perca qualidade nos seus serviços, por estar sendo suportada por uma forte estrutura organizacional. Como dito por Araújo (2006) o *franchising* é um exemplo de rede por ser um método de organização econômica através da cooperação e coordenação entre firmas.

Uma boa gestão das rotinas organizacionais e a replicação destas para as redes são essenciais para garantir a qualidade e padronização na prestação de serviços e comercialização de produtos além da eficácia na replicação e disseminação de objetivos (e da execução da estratégia) entre toda a rede. (RIBEIRO, 2010)

Esse processo auto-organizacional (derivado das rotinas organizacionais como visto acima) representa a maneira de como o paradigma de *franchising* surgiu no mercado mundial em meados do século XIX. A gestão das rotinas e a sua capacidade de replicação através de artefatos (ferramentas e *workflows*) permitem que o modelo de um negócio possa ser multiplicado em um curto espaço de tempo, sem que haja perda de qualidade e eficácia operacional. Vale ressaltar que essa é uma situação ótima de mercado, na qual ambas as partes (o detentor e o receptor dos conhecimentos do negócio) devem estar bem preparadas e estruturadas para operar exitosamente. Por conta das características do

processo auto-organizacional, o sistema de franquias foi bem implementado e resulta em um crescimento extraordinário desde então.

Leite (1991), Cherto (1988), Seltz (1982), Bernard (1993) e Mauro (1994), como visto na seção acima, foram pesquisadores que aprofundaram o estudo sobre o conceito de *franchising* realizando inúmeras publicações nessa área de conhecimento. A principal proposta por esses autores ao apresentar esse conceito, de uma forma geral, é a implementação no mercado de uma inovação no método de distribuição de serviços e/ou produtos (um novo canal de distribuição). Mas, como em qualquer outro canal, são observados tanto pelo detentor da marca (o franqueador ou *franchisor*) como de seu adquirente (franqueado ou *franchisee*), vantagens e desvantagens inerentes a esse meio de distribuição (seção 2.4). Ainda assim, o *Business Format Franchising*, como anteriormente exposto, em comparação com outros canais de distribuição: revendedores independentes, *dealers*, agentes, distribuidores, *joint-ventures*, comércio eletrônico e força própria de venda é o canal de melhor custo-benefício, ao comparar-se: custo de gestão do canal, o controle das ações desse canal e a cobertura do mercado alvo. Esses três pontos são fatores básicos na escolha do modelo ideal de um canal de interação com o mercado. Tal análise, apresentada por Alvim (2010) foi baseado no seguinte gráfico:

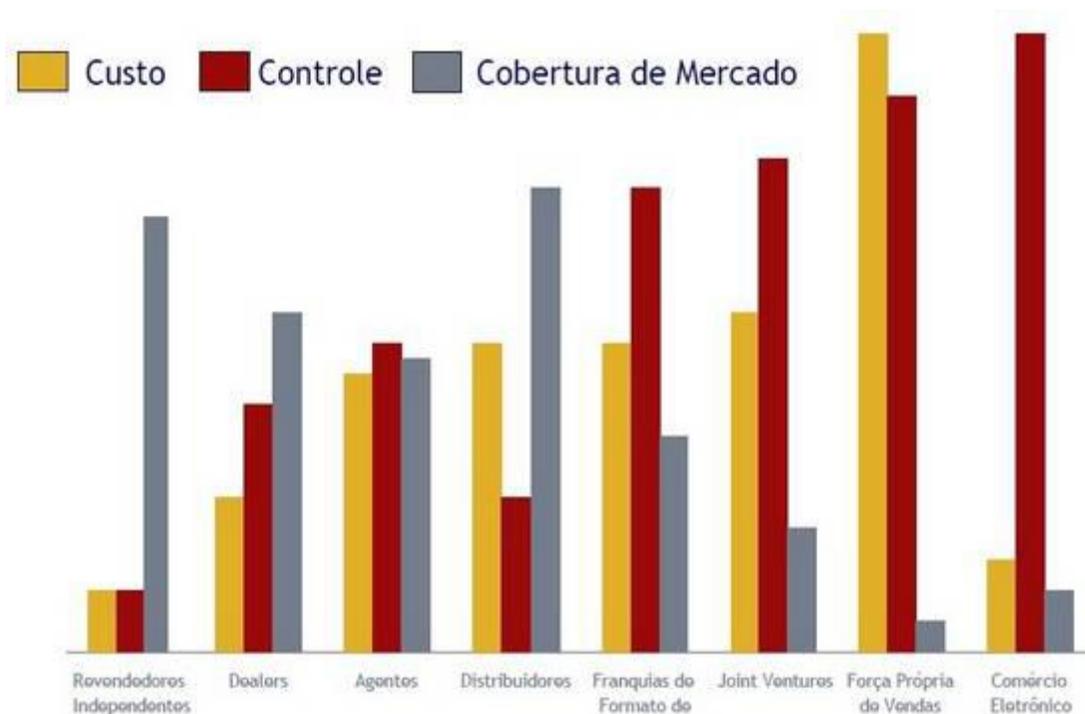


Gráfico 2. Canais de Distribuição

Fonte: 52ª FRANCHISING UNIVERSITY. IN: GROWBIZ.

Deste ponto, é possível concluir que o modelo de *franchising* que foi analisado conceitualmente e mercadologicamente, pode ser interpretado à luz da teoria evolucionista da gestão da rotina, por uma série de fatores. A auto-organização das firmas está diretamente ligada à replicação das atividades (rotinas) desempenhadas no dia-a-dia de uma empresa. Esta é uma característica fundamental do *franchising*, onde o franqueador repassa ao franqueado o *know-how* da marca através de manuais, ferramentas e *workflows* (artefatos) para que este possa obter a performance esperada do negócio em um curto prazo. Para isso, o franqueador desenvolve ao longo do tempo um padrão geral de trabalho (ostensivo), sendo este padrão aperfeiçoado quando necessário. Logo, Feldman e Pentland (2003; 2005) apresentam características que são diretamente utilizadas pelo modelo de franquias, oriundas da visão Evolucionista sobre a gestão da rotina. Além desses fatores diretamente relacionados, é possível verificar outras características gerais que também ligam os modelos, como: captação de informações, armazenagem de dados, constante aperfeiçoamento das lições aprendidas (economias de aprendizado), adaptações a adversidades e resultados negativos ou positivos, construção de um plano de trabalho através de uma visão pregressa, maximização de lucro, desempenho integrado de atividades, entre outros fatores.

Ainda analisando a relação existente entre gestão da rotina e o modelo de *franchising*, verifica-se que a permanência da marca no mercado e a capacidade da evolução e replicação dos progressos técnicos existentes, só são capazes, devido a questões idiossincráticas do ser humano, que muito tem a ver com os pontos supracitados. Dessa maneira, desenvolver um novo método de produção pode levar 50 anos, enquanto que, a replicação da sua utilização pode levar apenas algumas semanas. Da mesma forma, no sistema de franquias uma marca pode levar anos desde a sua criação e desenvolvimento até se estabelecer no mercado, enquanto que, a replicação das suas práticas de serviços e vendas possa ser “copiada” em algumas semanas ou até mesmo alguns dias. Como ressaltado por Cherto (1988, p.4) “o franchising é, nada mais, nada menos do que um método e um arranjo para a distribuição de produtos e/ou serviços.” e corroborado por Mauro (1994, p.24), “O franchising em si não é sinônimo de sucesso, mas, sim, uma maneira de multiplicar sucessos e, como tal, terá uma expansão significativa no Brasil nos próximos anos, podendo vir a ser uma das molas propulsoras de nosso desenvolvimento e um instrumento de inovação do setor público.”

Tendo elucidado tais correlações, pode-se dizer que a gestão da rotina e o processo de auto-organização das empresas estão interligados ao modelo de *franchising* não apenas na sua capacidade de crescimento e replicação dos métodos de produção, como em muitos outros aspectos. A permanência de uma marca no mercado vai depender da eficácia do processo de auto-organização da firma franqueadora, que de certa forma, busca no crescimento da sua rede de franquias o desafio para melhorar as práticas de gestão e liderança existentes, já que os franqueados têm características completamente distintas em busca do mesmo resultado operacional.

A adaptação a crises e estímulos externos como destacado por Feldman e Pentland (2003) entre outras características como as economias de aprendizado e desempenho integrado das atividades de uma empresa (servindo como características organizacionais), além da capacidade de armazenagem de informações, reações positivas e o constante aperfeiçoamento das rotinas organizacionais (como a incorporação de novas tecnologias) que, como fora analisado no primeiro capítulo deste trabalho, pode ser correlacionado ao sistema de *franchising*, fortalece ainda mais o questionamento de que como esse modelo pré-destinado ao sucesso (por uma série de outros fatores que foram abordados no segundo capítulo), pode, ainda assim, ser vítima de falhas. A resposta será dada na próxima seção.

III.3 - Fatores de fracasso no sistema de franchising

A questão proposta a ser respondida nessa monografia é: como o modelo de *franchising* que, em tese, é um investimento de baixo risco, detém uma forte estrutura de apoio fornecida ao franqueado e uma pré-aceitação da marca pelo público em geral pode, ainda assim, fracassar.

A resposta ainda não foi dada. Embora as desvantagens existentes na relação franqueador-franqueado, relacionadas na seção 2.4 do capítulo anterior possa ser um caminho para responder tal questão, as informações apresentadas ainda não são suficientes. Carvalho (2010), em uma publicação para a revista *Franquias e Global Opportunities*, ao mencionar o fundador da rede *Mc Donald's*, Ray Krok disse: “Ninguém é tão bom quanto todos nós juntos!”. Baseou o seu artigo mencionando que o grande diferencial competitivo de uma empresa para aumentar seus ganhos é o modelo de gestão integrada por resultados, onde as pessoas são as únicas capazes de mover esse modelo. São elas as principais

responsáveis pela criação de inovações que oxigenam a gestão da empresa de uma maneira que seja possível aproveitar o máximo de potencial sobre as técnicas e métodos operacionais existentes. Ou seja, as pessoas, incluindo os colaboradores, o franqueador e o franqueado, são os principais responsáveis pelos resultados das franquias. Ao mencionar o modelo de gestão integrada, Carvalho (2010) quis dizer, em outras palavras, relacionamento. É esse relacionamento que, em prol de um resultado comum, pode ser a resposta e o ponto de partida para o entendimento do sucesso ou do fracasso de uma parceria envolvendo o sistema de *franchising*.

Cabe assim, iniciar através dos dois agentes empreendedores que se unem para a formação de um contrato de franquia (*franchisor e franchisee*), a análise dos fatores que podem levar uma rede de franquias ao fracasso.

Paulino e Rossi (2003) ressaltam alguns traços característicos e psicológicos dos empreendedores que muito explicam o porquê da alternância de ações e atitudes desses agentes em dados momentos: autoconfiança, aceitação de riscos moderados, tenacidade, fixação de metas, internalidade, atitude positiva diante do fracasso, não aceitação de padrões impostos, iniciativa e saber buscar e utilizar recursos, são apenas alguns fatores inerentes aos empreendedores que contrastam com o padrão de relacionamento que deve existir no sistema de franquias. Para realizar tal análise, basta considerar que tanto ao franqueador como ao franqueado atribuem-se, a priori, características empreendedoras e estas, muitas vezes, não são complementares.

Com base nos apontamentos de McClelland e Burnham (1987), os empreendedores são motivados por alguns indicadores comportamentais baseados em necessidades como: realização pessoal, afiliação e poder. Dentre esses três indicadores a necessidade de poder (exercê-lo sobre os outros) é a que mais interessa para ponderar a respeito das atitudes falhas de franqueadores e franqueados no que concerne o resultado operacional da rede de franquias. A necessidade de poder caracteriza-se por fatores que podem ser considerados fundamentais para explicar que, mesmo sendo um maximizador perfeito, o agente é influenciado por: necessidade de executar ações poderosas, despertar fortes reações emocionais em outras pessoas, estar sempre preocupado com reputação e *status* social e visar sempre superar os outros. Tais necessidades pessoais, muitas vezes, respondem por atitudes falhas e precipitadas por parte desses empreendedores em virtude dos fatores mencionados.

Tendo elucidado tais aspectos a respeito das características psicológicas dos agentes empreendedores e também ressaltado o relacionamento interpessoal (neste caso franqueador-franqueado) como o grande diferencial competitivo para a geração de resultados positivos em uma empresa, é possível compreender o porquê do fracasso de algumas redes de franquia de acordo com a experiência de alguns pesquisadores que aprofundaram o estudo sobre esse tema. A exemplo de Mauro (2010), fundador da *Global Franchise Net* (maior rede internacional de consultores de *franshising*), aponta que muitos negócios, ao imaginar que podem se tornar um sucesso com franquias, encontram obstáculos para mostrar vantagens competitivas no mercado. Em segundo lugar, para se tornar um franqueador é exigido investimentos mínimos estruturais de formatação e divulgação do negócio para que seja possível iniciar a expansão.

Nas palavras de Mauro (2010, p. 21):

Acontecem também problemas com redes que crescem muito rápido, sem controle, redes que tem problemas de competição com outros canais de distribuição, obsolescência de conceitos, problemas de administração, etc..

O sistema de franquias é um sistema que exige cada vez mais profissionalismo dos franqueadores. Tem de investir desde o início na estruturação de um sistema forte, controle total dos franqueados para uma gestão adequada, implantação de sistemas inteligentes de gestão, e contratos muito bem feitos.

Os franqueados que não têm exclusividade de fornecimento de produtos e ou insumos tem de fortalecer muito a marca, e fazer contratos rígidos, pois com o tempo os franqueados acabam ponderando muito a equação da marca versus os royalties cobrados pelo franqueador. Ter uma boa assistência aos franqueados não resolve, pois quem fica na dúvida de ficar na rede, são os melhores franqueados, os mais competentes.

Para Cherto (1988) e Leite (1990), uma empresa não pode pensar em adotar o sistema de *franchising* em virtude de uma série de elementos. A seguir destacam-se alguns fatores que, erroneamente, poderiam levar uma empresa a franquear: no caso do franqueador vislumbrar no sistema de *franchising* um meio de se desfazer do estoque parado; se os pontos de venda precisam ser operados por um elevado número de pessoas e/ou são projetados com um custo muito elevado a um nível incompatível de rentabilidade futura; se o perfil dos franqueadores não condiz com uma relação pacífica com outros dirigentes (franqueados); se o franqueador não se prepara para o desenvolvimento de uma estrutura e de uma organização com profissionais gabaritados para suportar os franqueados; caso o franqueador não tenha capital necessário (planejamento) e conte com as taxas que serão cobradas de potenciais franqueados para a estruturação da rede; falta de

visão de futuro por parte do franqueador, com interesse em retorno rápido e fácil em curto prazo; a incapacidade para analisar friamente se o negócio está em condições de ser transformando em um *franchise*; a incapacidade para planejar adequadamente a operação, criando e testando um “pacote de *franchising*” apropriado para o mercado e a falta de transparência e retidão no relacionamento com os *franchisees*, gerando desconfiança.

Para Dalul (2010), outros motivos que levam uma empresa a franquear o seu negócio erroneamente são: atender pedidos de franquias, se livrar de lojas próprias de baixo potencial, ganhar dinheiro rápido, aproveitar benefícios legais e tributários e baixa exposição de risco em operações não testadas pela utilização de capital de terceiros.

O franqueador é o principal responsável pelo fracasso de um empreendimento, visto que ele é o responsável por franquear seu negócio e por decidir quem serão seus *franchisees* além de, ser ele o controlador majoritário da rede. Entretanto, o agente franqueado também pode ser responsável por isso. A falta de experiência no setor, o desrespeito aos padrões impostos pelo franqueador e as regras estabelecidas no contrato, a falta de perfil, pensar no sistema de franquia como uma substituição para o atual emprego, a não presença no negócio, a falta de procura de informações suficientes para a abertura de uma franquia são os principais fatores que levam o franqueado a prejudicar uma rede de franquia, possivelmente, a levando ao fracasso de acordo com a sua influência. (DALUL, 2010; RIBEIRO, 2010).

Como exemplo de conflito direto entre franqueador e franqueado (um principal e um agente), cabe citar a tentativa de redução, pelos *Correios*, das comissões das agências franqueadas dessa estatal que, atualmente entre 10% a 40%, passariam para 5% a 29,5%, além do cancelamento da mala direta. Essa reportagem desenvolvida por Raposo (2010), aborda a batalha judicial travada entre os franqueadores e a direção dos *Correios* que, para os primeiros seria como “tirar o *Big Mac* do *Mc Donald's*” enquanto que, para a direção da estatal, as atuais comissões repassadas às agências comprometem boas partes de seus lucros.

Notadamente a influência e o estrago causado pelo franqueador é muito maior do que o potencial dano causado pelo franqueado a uma rede de franquia. Como bem apontado por Alvim (2010), da mesma forma que o franqueador deve pensar e agir global (expansão e desenvolvimento da marca), enquanto que, o franqueado deve pensar e agir local (operando a marca na região em que atua), o dano é proporcional ao tamanho e ao poder, ou seja, o franqueador tem muito mais chance de levar uma marca ao fracasso do

que um franqueado. O *franchisor*, ao identificar alguma irregularidade por parte do *franchisee*, pode e deve, realizar ações corretivas para minimizar os efeitos negativos que este último está causando a rede, todavia, quando o inverso ocorre, o franqueado não tem a mesma força que o franqueador para proteger a marca (por uma série de fatores que foram expostos no capítulo anterior). Logo, o *franchisor*, por ser o agente principal dessa relação, também tem maior responsabilidade.

Para fortalecer os fundamentos a respeito dos motivos que levam ao fracasso de algumas redes de franquias, abaixo será apresentada uma pesquisa empírica realizada por Espinha (2006).

A pesquisa foi realizada através de um estudo de campo exploratório. Os dados foram coletados por questionários respondidos por trinta e nove (39) ex-franqueados dos ramos de alimentação, saúde e beleza. A conclusão encontrada por Espinha (2006) é que não existe apenas um fator determinante para o encerramento de um empreendimento em franquias e sim, um conjunto de fatores que serão expostos a seguir.

Os ex-franqueados entrevistados são, na maioria, do sexo masculino (71,8%), principalmente entre 30 e 60 anos de idade (86,8%), além de 66,7% ter nível superior completo. Outro aspecto que vale ressaltar é: a grande maioria dos ex-franqueados (79,5%) utilizou, ao menos, maior parte de recursos próprios na abertura do negócio.

Tendo exposto o perfil dos candidatos, cabe verificar as principais respostas e questionamentos apontados por eles. Quanto ao apoio fornecido pelos franqueadores relativos ao início do negócio: o auxílio na obtenção de financiamento bancário, ações de apoio do franqueador em casos de situações difíceis vividas pelo franqueado, central ou cooperativa de compras para ganho de escala e apoio ao treinamento dos funcionários em *marketing*, vendas, produto, recursos humanos e administração foram considerados os aspectos que os franqueadores mais deixaram a desejar na opinião dos ex-franqueados.

Considerando os fatores relacionados diretamente ao fracasso do sistema de *franchising* que, como supracitado, ocorrem na maioria dos casos em conjunto e não isoladamente, foram destacados com um considerável grau de importância vários fatores que poderiam contribuir para o encerramento de uma franquia ou uma rede. São eles: resultado financeiro com a franquia abaixo da expectativa inicial; apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido; atritos constantes com o franqueador; falta de informações gerenciais ou controle gerencial; escolha do ramo/setor de negócios errada; falta de capital

de giro; taxas de *royalties* elevadas; falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido; carga tributária elevada; falta de experiência gerencial; problemas contratuais com o franqueador; falta de treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado; falta de inovação ou criatividade; localização comercial inadequada; falta de treinamento oferecido pelo franqueador aos funcionários da franquia; concorrência acirrada; incapacidade do franqueado para seguir o sistema e ausência de planejamento.

Dentre os fatores acima, vale destacar os pontos diretamente ligados ao franqueador e ao franqueado, por serem aspectos exógenos e sobre o relacionamento, a saber: concorrência e carga tributária elevadas no setor, problemas contratuais e atritos no relacionamento.

Comparando a pesquisa empírica acima apresentada por Espinha (2006) com os fatores de fracasso no sistema de *franchising* ponderados por pesquisadores como Cherto (1988), Leite (1990), Mauro (2010), Dalul (2010) e Ribeiro (2010) é possível fortalecer a veracidade da análise apresentada em diferentes âmbitos de pesquisa, convergindo para os pontos que foram apresentados no início desta seção: o relacionamento, o aspecto comportamental e psicológico do empreendedor. Desta forma, pode-se concluir que todos os fatores indicados acima, de alguma forma estão interligados tanto ao franqueador como ao franqueado, pelo simples motivo de que ambas as partes estão sujeitas às mesmas necessidades pessoais, de afiliação, realização pessoal e poder, como destacado por McClelland e Burnham (1987).

É também importante destacar um detalhe particular dessa relação ligada diretamente ao comportamento do agente franqueado: em virtude das normas e características existentes na relação contratual estabelecida pelo sistema de *franchising*, o franqueado não tem capacidade de fazer inovação. Ao adquirir experiência e segurança no negócio, este pode questionar de diversas formas as práticas de gestão estabelecidas pelo agente principal franqueador, um possível motivo de conflito entre essa relação.

Desta forma, as características pessoais de relacionamento, principalmente o perfil dos empreendedores e comerciantes, correspondem ao cerne da análise para a compreensão dos sucessos e fracassos no sistema de *franchising*. A precipitação e vontade de auferir ganhos rápidos (sem estudo de planejamento e estruturação) por parte do franqueador, enquanto que, o perfil empreendedor do franqueado (competindo de diversas formas com o franqueador) seriam os principais motivos, relativos a cada agente, que afetariam diretamente e negativamente uma rede de franquias.

CONCLUSÃO

A seletividade e a competitividade geral do mercado exige dos empresários cada vez mais empenho no desenvolvimento, estruturação, controle (gestão) e expansão do seu negócio. Tais fatores implicam na necessidade de uma constante transformação e mudança na estrutura das empresas, o que induz a um processo de seleção natural entre elas. As firmas mais preparadas tendem a sobrepôr as empresas mais defasadas tecnológica e estruturalmente. Essa situação afeta toda a organização das empresas, principalmente seus motores, os trabalhadores, acabando por exigir um processo de organização interno muito mais sofisticado. Além da estrutura física, a maior dificuldade encontrada é suprir a necessidade de uma excelência na gestão da rotina organizacional do corpo de funcionários e dos processos que eles desempenham diariamente. Há no mercado, uma constante necessidade de inovação que, para o seu implemento, deve ser condicionada através de uma forte estruturação, organização e preparo.

Tais necessidades de estruturação, organização e preparo estão inseridas no contexto da importância da auto-organização das empresas que é derivada de um processo de constante auto-aprendizado protagonizado pelos trabalhadores. Esse processo de auto-aprendizado ocorre em função do aperfeiçoamento constante proporcionado pela realização diária das atividades de uma firma, onde essas atividades correspondem às rotinas organizacionais. As principais características dessas rotinas são: a capacidade do desempenho integrado das atividades da empresa (característica organizacional) e o *learning by doing* (economias de aprendizado), os trabalhadores aprendem e se desenvolvem na medida em que executam suas atividades, incrementando o resultado operacional. Logo, a implementação de uma inovação deve ser acompanhada por uma boa gestão das rotinas, sendo ambos, aspectos complementares.

O segundo tema dessa monografia diz respeito ao sistema de *franchising* e como este pode ser interpretado à luz da visão Evolucionista sobre as rotinas organizacionais das empresas. Como visto acima, a auto-organização das empresas oriunda da gestão da rotina, está ligada diretamente à replicação das atividades desempenhadas diariamente pelos trabalhadores de uma empresa. Esta é uma característica fundamental do *franchising*, onde o *franchisor* transfere ao *franchisee* o *know-how* da rede através de manuais, capacitações, treinamentos, ferramentas de suporte e gestão, além de *workflows* (artefatos,

processos e métodos de trabalho) para que este possa obter a performance e o resultado planejado em um curto espaço de tempo. O franqueador desenvolve e aperfeiçoa ao longo do tempo um padrão geral de trabalho (ostensivo), que é transferido para toda a rede. Assim, pode-se interpretar que o sistema de *franchising* nasceu a partir das principais características das rotinas organizacionais: economias de aprendizado e desempenho integrado de atividades.

A análise realizada nessa monografia, sob a perspectiva de que o sistema de *franchising* surgiu a partir das características das rotinas organizacionais, reforça bastante o potencial de sucesso desse modelo. Primeiramente porque a franquia já é uma marca consolidada no mercado, fornecendo um produto e/ou serviço que já conquistou seu nicho de mercado, tanto que muitos empreendedores buscam investir em uma franquia ao invés de desenvolver um novo negócio por considerar o baixo risco desse investimento. Em segundo lugar, que contempla os aspectos de uma gestão padronizada e em constante aperfeiçoamento e aprendizado, facilitando a implementação de práticas inovadoras. Com base nessa relação e tendo destacado tais aspectos, a questão a ser respondida é: como um modelo pré-destinado ao sucesso pode, ainda assim, fracassar.

Como já foi dito, o *franchising* baseia-se em um contrato entre agente e principal, onde o primeiro outorga ao segundo o direito de usar a sua marca sob algumas condições e regras. Contudo, muitas dessas regras, aceitas em um primeiro momento, são questionadas com o passar do tempo. Isso ocorre principalmente por conta do perfil desses empresários que, por características relacionadas a esses perfis, podem se desentender. Conforme avaliado pela pesquisa empírica² e por diversos pesquisadores, existe uma série de motivos que levam um franqueador, equivocadamente, a vender uma franquia. Da mesma forma, por uma série de fatores, os franqueados também são induzidos, erradamente, a adquirir um *franchise*. Em ambos os casos, por falta de preparo, necessidade de executar ações poderosas, necessidade de despertar fortes reações emocionais em outras pessoas, buscar ascensão social, visar sempre superar os outros, buscar auferir ganhos no curto prazo, entre diversos outros fatores que dizem respeito às características desses empreendedores podem levá-los, por vezes, a agir precipitadamente. Desta forma, conclui-se que o principal motivo para o fracasso de negócios no segmento de *franchising*, ocorre devido ao perfil dos agentes que atuam nesse meio. Um empreendedor, por si só, possui tais características que podem induzi-lo a agir de forma impulsiva. Ao aliar-se com outro empreendedor de

² Não há uma quantidade satisfatória de estudos empíricos sobre o insucesso de franquias.

perfil parecido, esse relacionamento torna-se ainda mais difícil e o risco de fracasso do empreendimento ainda maior.

Por fim, além da visão evolucionista, o *franchising* deve ser analisado tomando-se como quadro de análise os elementos da Nova Economia Institucional. Em um ambiente de incertezas, as transações de mercado devem ser reguladas através de contratos em função da existência de assimetria das informações. Particularmente, em um modelo de franquias no qual o franqueador é o agente principal por estabelecer normas, fornecer suporte e transferir conhecimento ao franqueado e, este último, na figura do agente, responsável por investir na rede e gerir sua franquia, pode beneficiar-se dos ganhos adquiridos pelo contrato, com a finalidade de tornar-se independente do franqueador por julgar-se com experiência necessária para tal. Nesse contexto, por mais que o franqueador esteja em posse de um contrato que lhe assegure direitos, nada ele pode fazer se for da vontade do franqueado descumprir essas regras e assumir as consequências de suas decisões. Dessa forma, analisando o modelo de *franchising* sob uma perspectiva da NEI, pode-se compreender a necessidade da existência de um termo contratual que regule a relação nesse sistema, com a finalidade de reduzir o risco de um conflito entre dois agentes que possuem conhecimentos distintos e perfis similares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCHIAN, Armen A. Incerteza, Evolução e Teoria Econômica. Rio de Janeiro: EDIÇÕES MULTIPLIC, v. 2, n.7, Agosto de 1982.

ALVIM, Fábio. **Canais de Marketing. In: 52ª Franchising University: Growbiz.** São Paulo: 22 de Março de 2010 (curso para formação de executivos em *franchising*, funcionamento completo de uma rede, desde a estratégia inicial de expansão à implantação e gestão da mesma).

ARAÚJO, Uarajá P. Rede social na Gestão Estratégica do aprendizado e da inovação tecnológica. **Revista Educação Tecnológica.** Belo Horizonte. v. 11. n. 1. jan/jun. 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA FRANCHISING. **Gráfico referente ao crescimento de redes de franquias no Brasil.** Disponível em: <www.abf.com.br>. Acesso em 30/06/2010.

BECKER, Marcus C. **A framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns.** Oxford University Press In: Industrial and Corporate Change. Oxford, UK. v. 14, n.5, 2005, p. 817-846.

BERNARD, Daniel A. **Franchising: avalie este investimento.** São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Como escolher a franquia certa: melhores práticas.** São Paulo: Atlas. 2000.

CARVALHO, Néocles C. Oxigenação estratégica do Potencial. **Franquia e Global Opportunities.** São Paulo: Ano 11, n. 56. p. 26. 2010.

CHERTO, Marcelo R. **Franchising: Revolução no Marketing.** São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

COHEN, Michael D. **What's different is routine.** Oxford University Press In: Industrial and Corporate Change. Oxford, UK. v. 15, n.2, 2006, p. 387-390.

COHEN, Marcos; SILVA, Jorge F. O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast-food*: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.4, n.2, p. 109-131. 2000.

CORAZZA, Rosana I.; FRACALANZA, Paulo S. Caminhos do pensamento neoschumpeteriano: para além das analogias biológicas. **Nova Economia - Revista do Departamento de Ciências Econômicas da UFMG**. Belo Horizonte. v. 14, n. 2, 2004, p. 127-155.

DALUL, Mariana. **Desenvolvendo uma estratégia de sucesso. In: 52ª Franchising University: Growbiz**. São Paulo: 22 de Março de 2010 (curso para formação de executivos em *franchising*, funcionamento completo de uma rede, desde a estratégia inicial de expansão à implantação e gestão da mesma).

DENIS, Blandine; LAZARIC Nathalie. **Routinization and memorization of tasks in a workshop: the case of the introduction of ISO norms**. Oxford University Press In: Industrial and Corporate Change. Oxford, UK. v. 14, n.5, 2005, p. 873-896.

ESPINHA, Pedro G. **Os Fatores de fracasso no sistema de franchising**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Estadual de Maringá, Paraná.

FELDMAN, Marta S.; PENTLAND, Brian T. **Organizational routines as a unit of analysis**. Oxford University Press In: Industrial and Corporate Change. Oxford, UK. v. 14, n.5, 2005, p. 793-815.

_____. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. **Administrative Science Quarterly**. United States, US v.48. 2003, p. 94-118.

FURUBOTN, Eirik G. ; RICHTER Rudolf. **Institutions and Economy Theory – The contribution of the new institutional theory**. University of Michigan press. 2005.

LEITE, Roberto C.. **Franchising, na criação de novos negócios**. São Paulo: Atlas, 1990.

MANUAL DE OSLO: Proposta para diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. **OCDE/FINEP**. Tradução em 2004 de original de 1997. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em 15 de Janeiro de 2010.

MAURO, Paulo C. **Guia do Franqueador: como crescer com o franchising**. São Paulo: Nobel.1994.

_____. Tendências Mundiais do Franchising. **Franquia e Global Opportunities**. São Paulo: Ano 11, n. 56. p. 20-21. 2010.

MCCLELLAND, David C. e BURNHAM, David H. **O poder é o grande motivador**. São Paulo: Nova Cultural. 1987.

NELSON, Richard D; WINTER Sidney G; LAZARIC Nathalie and BECKER Markus C. **Applying organizational routines in understanding organizational change**. Oxford University Press In: Industrial and Corporate Change. Oxford, UK. v. 14, n.5, 2005 p. 775-791.

NORTH, Douglass C. **The New Institutional Economics and Development**. Whashington University Press, St. Louis. Estados Unidos. 1993

PORTER, Michael E. O que é estratégia? In: Porter, M.E. (ed.). **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

PAULINO, Alice D. e ROSSI, Sonia M. Um estudo de caso sobre Perfil Empreendedor – Características e traços de personalidade empreendedora. In: **EGEPE – Encontro de Estudos sobre empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. 3. Brasília: 2003, p. 205-220.

RAPOSO, Fred. Franqueados tentam emperrar contratações dos correios. **IG Brasília**. 2010. Disponível em:
<<http://ultimosegundo.ig.com.br/brasil/franqueados+tentam+emperrar+contratacoes+dos+correios/n1237782405345.html>> Acesso em: 26/09/2010

REYNAUD, Bénédicte. **The void of the heart of rules: routines in the context of rule-following. The case of the Paris Metro Workshop**. Oxford University Press In: Industrial and Corporate Change. Oxford, UK. v. 14, n.5, 2005 p. 847-871.

RIBEIRO, Adir, **Gestão de Redes**. In: **52ª Franchising University: Growbiz**. São Paulo: 22 de Março de 2010, (curso para formação de executivos em *franchising*, funcionamento completo de uma rede, desde a estratégia inicial de expansão à implantação e gestão da mesma).

SCHUMPETER, Joseph. A. **The Theory of Economic Development: an Inquiry into Profits, Capital, Credit and the Business Cycle.** (Cambridge-Mass: Harvard Economic Studies vol. XLVI). Nova York, Oxford University Press, 1961.

SCHUMPETER, Joseph. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico.** São Paulo: Abril Cultural. (Série Os Economistas). 1982. [TDE, 1934]

SELTZ, David D. **The complete handbook of franchising.** Reading, MA. Addison-Wesley. 1982.

SZMRECSÁNYI, Tamás. **A Herança Schumpeteriana.** In: SZMRECSÁNYI, Tamás e PELAEZ, Victor, (org.). **Economia da Inovação Tecnológica.** São Paulo: Hicitec, 2006.

TAVARES, Paulino V.; KRETZER, Jucélio; MEDEIROS, Natalino. **Economia Schumpeteriana: expoentes evolucionários e desafios endógenos da indústria brasileira.** **Revista Economia Ensaio.** Belo Horizonte, v. 20. n.1. 2005.

TOLEDO, Geraldo L.; PROENÇA, Cristina. **Fatores críticos de sucesso da franquia – uma análise sob a ótica de ex-franqueados no município de São Paulo.** Caderno de Pesquisas em administração. v.12, n.1 São Paulo, 2005.p.43-53.