UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

Jonathan Piccolo de Lima

Multifranqueados: oportunidades e desafios no segmento de moda e vestuário no Brasil

São Paulo

2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Valmor Slomski
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Lucas Ayres Barreira de Campos Barros

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade

Jonathan Piccolo de Lima

Multifranqueados: oportunidades e desafios no segmento de moda e vestuário no Brasil

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Contabilidade para Usuários Externos

Orientador: Prof. Dr. Luiz Nelson Guedes de Carvalho

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Lima, Jonathan Piccolo de.
Multifranqueados: oportunidades e desafios no segmento de moda e vestuário no Brasil / Jonathan Piccolo de Lima. - São Paulo, 2019.
178 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2019.
Orientador: Luiz Nelson Guedes de Carvalho.

1. Franquia. 2. Estrutura organizacional. 3. Estratégia organizacional. 4. Tributação. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Nome: Lima, Jonathan Piccolo de

Título: Multifranqueados: oportunidades e desafios no segmento de moda e vestuário no Brasil

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da USP – Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Profa. Dra. _____
Instituição: _____
Julgamento: _____
_____
_____

Prof. Dr. _____
Instituição: _____
Julgamento: _____
_____
_____

Prof. Dr. _____
Instituição: _____
Julgamento: _____
_____
_____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos franqueados e multifranqueados que matam um leão diferente a cada dia

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, professor Dr. Nelson Carvalho, por criar um ambiente que incentiva a curiosidade. Foi bom, durante todo o processo, saber que até mesmo as ideias mais excêntricas seriam consideradas. A academia definitivamente precisa de mais pessoas como você! Agradeço também por toda sua dedicação profissional e acadêmica, que constantemente me inspiram a buscar o meu melhor.

Agradeço à minha companheira, Jéssica Freitas, por sempre ter me apoiado e encorajado. Seu carinho, sua dedicação e sua empatia tornaram as pequenas vitórias mais importantes, transformaram as pequenas derrotas em degraus que me levaram além e, mais que isso, sempre me inspiraram e me causaram admiração. Tenho certeza que a jornada teria sido menos interessante se você não estivesse ao meu lado.

Agradeço ao meu pai e à minha mãe, Paulo e Cecília, que sempre me incentivaram a seguir o caminho dos estudos e da excelência. Sem eles eu não teria chegado até aqui. Agradeço também ao meu irmão, Renan, pelas conversas absurdas sobre tópicos incomuns – não foram poucas as coisas que aprendi com você.

Agradeço aos meus companheiros de trabalho, Daniel Medeiros e Fernando Gadelho, por encorajarem minha busca por aprendizado – no próprio trabalho, na Contabilidade e na Filosofia – e sempre me apoiarem em minha jornada.

Agradeço aos meus colegas de pós-graduação, especialmente aqueles que estiveram mais próximos nos dois últimos anos: Arnaldo Trigo, Denise Bittar-Godinho, Juliana Bittar-Godinho, Myrna Modolon, Renata Nogueira, Rodrigo Lima e Stephanie Rutschka.

Agradeço também ao João Paulo Resende por todos os direcionamentos, conselhos, dicas e revisões. Você foi, em essência, meu “co-orientador sem doutorado”. Agradeço ao Eduardo Flores por ter me aconselhado em momentos de incerteza e, além disso, por toda a disposição que sempre teve com os colegas da FEA. Agradeço à Gislaine, à Gisele e ao Andrés por terem feito a minha vida mais fácil!

Agradeço ao Pedro Naletto e à Aurélia Galgano pelas incontáveis vezes que me ajudaram nos últimos anos. Agradeço aos meus colegas Clowntadores pelas risadas e momentos de descontração: Mariana Freitas, Victor Chu, Victor Marcelo, Douglas Leite, Bianca Sousa e Rafael Bizzetto. Agradeço também ao Adriano Shimonoe pelas conversas agradáveis sobre tudo e nada.

Agradeço ao CNPq pelo apoio financeiro durante esse período de dedicação aos estudos.

“Sometimes I’ll start a sentence and I don’t even know where it’s going. I just hope I find it along the way.”

Michael Scott

RESUMO

Lima, J. P. (2019) *Multifranqueados: oportunidades e desafios no segmento de moda e vestuário no Brasil*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Franquias ganham cada vez mais relevância social e econômica no Brasil e no mundo. Apesar da variedade de perspectivas teóricas usadas para explicar o fenômeno, uma de suas dimensões continua pouco explorada: a dos multifranqueados. Grande parte dos estudos foca em franqueados comuns (*single-unit franchisees*) e no contexto estadunidense, o que faz com que questões essenciais sobre multifranqueados e sobre diferentes cenários culturais careçam de respostas adequadas. Neste trabalho, adotou-se a perspectiva teórica da Economia das Organizações para se analisar os fatores que levam à existência de multifranqueados nos segmentos de moda e vestuário no Brasil. A abordagem utilizada foi qualitativa e dividida em duas etapas. Primeiro, foram utilizadas ferramentas contábil-financeiras para se avaliar a viabilidade de investimentos em franquias nos segmentos de interesse, o que serviu de contextualização para a etapa seguinte. Depois, utilizou-se do método de análise por template para se identificar, a partir dos relatos dos entrevistados, temas capazes de oferecer *insights* sobre o fenômeno. Grande parte dos resultados corrobora com a literatura, apontando para diversas vantagens e desvantagens associadas à existência de multifranqueados, como redução do *free-riding*, compartilhamento de informações de melhor qualidade, criação de recursos organizacionais únicos, maior velocidade de aprendizado, maior poder de barganha com fornecedores, ganhos de poder na relação franqueador-franqueado, maior alinhamento de objetivos com a franqueadora, afastamento das operações, maior potencial de resistência a mudanças e reintrodução de alguns problemas de agência no sistema de *franchising*. Assim, indicam que as conjecturas teóricas são aplicáveis ao cenário brasileiro. Os resultados também trazem contribuições sobre aspectos pouco discutidos pela literatura, como, por exemplo, os efeitos do controle de franquias de diferentes marcas e em diferentes setores no perfil de risco do multifranqueado. Além disso, trazem uma contribuição singular à literatura de *franchising* ao discutir a questão do Simples Nacional – regime tributário específico ao contexto brasileiro e que tem efeitos significativos não só sobre multifranqueados, como também sobre os modelos de negócios de franquias no país. O estudo traz implicações práticas para franqueadores e franqueados, que podem avaliar as oportunidades e dificuldades associadas aos multifranqueados, bem como para legisladores, que podem entender os efeitos do Simples Nacional sobre o mercado de franquias.

Palavras-chave: Franchising; Multifranqueado; Estrutura organizacional; Estratégia organizacional; Economia das organizações; Tributação de franquias no Brasil.

ABSTRACT

Lima, J. P. (2019) *Multi-unit franchisees: opportunities and challenges in the fashion and apparel sectors in Brazil.* (Masters Dissertation). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Franchising is becoming more and more socially and economically relevant in Brazil and in the world. Despite the multitude of theoretical perspectives employed to explain the phenomenon, one of its dimensions is still underexplored: multi-unit franchisees. Most studies focus on single-unit franchisees and the North American context, which leaves critical questions about multi-unit franchisees and different cultural scenarios not adequately answered. In this paper, the theoretical perspective of Organizational Economics has been adopted to analyse the factors that favour the existence of multi-unit franchisees in the fashion and apparel sectors in Brazil. The approach taken is qualitative and is divided into two stages. First, finance and accounting tools were used to assess the viability of investments in the sectors of interest. This served as contextualization for the following stage. Then, template analysis was used to identify, based on the accounts shared by the interviewees, themes that could reveal insights into the phenomenon. Most results support the literature, indicating many advantages and disadvantages associated with the existence of multi-unit franchisees, such as the reduction of free-riding, better-quality information exchange, creation of unique organizational resources, faster learning, higher bargaining power with suppliers, more power in the franchisor-franchisee relationship, better alignment of interests with the franchisor, removal from the operations, higher capacity to resist changes and reintroduction of a few agency problems into the franchising system. Thus, the results indicate that theoretical conjectures apply to the Brazilian context. They also bring contributions to underdiscussed aspects of the literature, such as the effects of controlling franchised outlets from different brands and sectors on the risk profile of multi-unit franchisees. Furthermore, the results bring a unique contribution to the franchising literature as they discuss the Simples Nacional issue – a tax regime specific to the Brazilian context that has considerable impacts not only on multi-unit franchisees, but also on the franchise business model in the country. The study brings practical implications to franchisors and franchisees, as they are able to assess the opportunities and challenges associated with multi-unit franchisees, as well as implications to legislators, who can understand the effects the tax allowance known as “Simples Nacional” has on the franchise market.

Keywords: Franchising; Multi-unit franchisee; Organizational structure; Firm strategy; Organizational economics. Taxation regime in Brazil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Faturamento de franquias no Brasil 24
Figura 2 - Fluxo de caixa líquido projetado 30
Figura 3 - Diversificação e risco 119
Figura 4 - Implicações do fim do Simples Nacional 142
Figura 5 - Continuum de competição percebida 150

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos tradicionais de qualidade aplicados à pesquisa qualitativa 59
Quadro 2 - Critérios de seleção de franqueadores 70
Quadro 3 - Franqueadores entrevistados 71
Quadro 4 - Guia de entrevistas para franqueadores 73
Quadro 5 - Critérios de seleção de multifranqueados 74
Quadro 6 - Multifranqueados entrevistados 75
Quadro 7 - Guia de entrevistas para multifranqueados 76
Quadro 8 - Template final 80
Quadro 9 - Informações financeiras de redes de franquias 83
Quadro 10 - Retorno sobre investimento, lucro e margem de lucro 85
Quadro 11 - Questionário sobre grupos de despesas e regime tributário 86
Quadro 12 - Salário mensal médio de atendentes de caixa, vendedores e gerentes 89
Quadro 13 - Anexo I da LC nº 123 – Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Comércio . 92
Quadro 14 - Lucro Antes dos Impostos e Contribuições 92
Quadro 15 -Alíquotas e Percentuais de Presunção do Lucro Presumido 93
Quadro 16 - Resultado no Lucro Presumido com contribuição social patronal 95
Quadro 17 - Resultado no Lucro Presumido ignorando contribuição social patronal 96

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 23
2 REFERENCIAL TEÓRICO 29
2.1 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS 29
2.1.1 *Payback* 30
2.1.2 Retorno sobre investimento (ROI) 31
2.1.3 Alavancagem operacional 32
2.2 ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES 33
2.3 TEORIA DA AGÊNCIA 35
2.3.1 Teoria da agência e franquias 38
2.4 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO 40
2.4.1 Teoria dos custos de transação e franquias 42
2.5 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV) 45
2.5.1 Visão baseada em recursos, teoria da restrição de recursos e franquias 46
2.6 TEORIA DOS TORNEIOS 48
2.6.1 Teoria dos torneios e franquias 49
2.7 PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES E TEORIA DO PODER 50
2.7.1 Decisões, poder e franquias 52
3 METODOLOGIA 55
3.1 PESQUISA QUALITATIVA 55
3.1.1 Pesquisa qualitativa básica 56
3.1.2 Qualidade em pesquisa qualitativa 57
3.2 REFLEXIVIDADE 60
3.2.1 Reflexividade e pesquisa qualitativa 60
3.2.2 Exercício de reflexividade 63
3.3 CONSTRUÇÃO DE EVIDÊNCIAS 67
3.3.1 Entrevistas semiestruturadas 68
3.3.2 Entrevistas com franqueadores 70
3.3.3 Entrevistas com multifranqueados 74
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE 77
4 ANÁLISE E RESULTADOS 83
4.1 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS EM FRANQUIAS 83
4.1.1 Despesas com Pessoal 87

4.1.2 Regime tributário ... 91
4.2 EXISTÊNCIA E FORMA ORGANIZACIONAL DE MULTIFRANQUEADOS ... 98
4.2.1 Agência ... 98
4.2.2 Escala e recursos ... 113
4.2.3 Custos de transação ... 135
4.2.4 Poder e decisões ... 145
4.2.4.1 Participação na tomada de decisões ... 148
4.2.5 Torneios ... 150
4.2.5.1 Competição entre franqueados ... 150
4.2.5.2 Restrições ao estabelecimento de torneios ... 152
4.2.6 Perfil ... 153
4.2.6.1 Homogeneidade de objetivos ... 153
4.2.6.2 Visão de longo prazo ... 154
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS ... 157
REFERÊNCIAS ... 163
APÊNDICES ... 175

1 INTRODUÇÃO

Franquias não são um fenômeno recente na história ocidental: já na Idade Média[1], a Igreja Católica Romana fornecia intangíveis (garantias para salvações e *branding*, por exemplo) para monastérios cistercienses e, em troca, obrigava-os a lhe pagar até 5% do faturamento bruto das vendas de salvações – configurando uma das mais antigas relações de franqueador-franqueado (Davidson, 1995). Em seu estado moderno, no entanto, as franquias tomaram forma séculos depois quando, em 1863, a *Singer Sewing Machine Company* estabeleceu um sistema de franquias para aumentar a área de distribuição de suas máquinas de costura nos Estados Unidos (Dant, Grünhagen, & Windsperger, 2011; Hackett, 1976).

Em linhas gerais, o contrato de franquia moderno consiste em um acordo entre duas companhias, no qual uma delas – o franqueado – compra o direito de vender produtos ou serviços sob a marca da outra – o franqueador (Lafontaine, 1993). Nesse formato de negócios, o franqueador normalmente é responsável por fornecer apoio ao franqueado por meio de manuais de operação, treinamentos e orientação *in loco*, enquanto o franqueado deve pagar por todo este apoio e é obrigado a seguir as prescrições estabelecidas pelo franqueador (Nijmeijer, Fabbricotti, & Huijsman, 2014). Adicionalmente às duas companhias, franqueador e franqueado, existe também um terceiro ator (o consumidor) que interage na tricotomia do *franchising* (Dant, 2008).

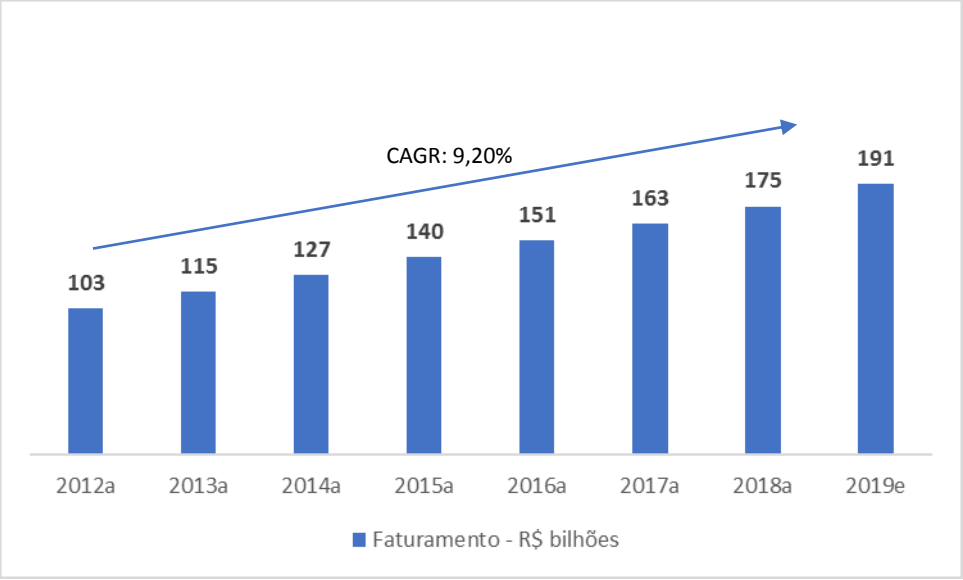
Desde o estabelecimento da *Singer Sewing Machine Company*, o sistema de *franchising* se expandiu rapidamente ao redor do mundo, ganhando força entre o início e meados do século XX, quando começou a abranger cada vez mais indústrias – como a dos refrigerantes, dos hotéis e motéis, do entretenimento, e mais notavelmente, a dos restaurantes (Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995; Hackett, 1976). Os números mais recentes mostram que, somente nos Estados Unidos, aproximadamente 733 mil estabelecimentos franqueados estavam em operação em 2017, empregando quase 7,0 milhões de pessoas e produzindo US$ 674 bilhões de valor econômico – aproximadamente 3% do PIB privado americano em termos nominais (Economics, 2017).

Apesar de menores, se comparados aos números do cenário estadunidense, os números brasileiros acerca das franquias também se mostram expressivos em relação à economia local: são 154 mil estabelecimentos, com 1,3 milhão de empregados e R$ 175 bilhões de produção econômica (Associação Brasileira de Franchising, 2019b). Pelas previsões de mercado

[1] Considera-se, na história europeia, que a Idade Média compreende o período abrangido entre os séculos V e XV.

(Associação Brasileira de Franchising, 2019a), o setor deve crescer ainda mais em 2019, elevando o número de franquias e de funcionários em cerca de 5% e alcançando o patamar de R$ 191 bilhões em faturamento.

Figura 1 - Faturamento de franquias no Brasil



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da Associação Brasileira de Franchising (2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018a, 2019a)

Diversos segmentos se utilizam do sistema de franquias no país, desde Alimentação a Serviços Automotivos, Hotelaria e Turismo, e Casa e Construção. Segundo a Associação Brasileira de Franchising (2019c), 36% das unidades das 50 maiores redes associadas que operavam no país em 2018 se encontravam no segmento de Alimentação, 16% em Serviços Educacionais e 14% em Saúde, Beleza e Bem Estar. O segmento de moda, de maior destaque nesta dissertação, contava com 12% das unidades destas redes e alcançou faturamento de quase R$ 23 bilhões no mesmo ano (Associação Brasileira de Franchising, 2019b).

Com tamanha presença econômica no Brasil e no mundo, não é de se espantar que a academia tenha se interessado pelo modelo de negócios de franquias. Podendo ser estudado por múltiplas áreas do conhecimento, o *franchising* apresenta diferentes faces e características conforme a pessoa que o examina – pesquisadores de administração estratégica, por exemplo, enxergam-no como uma forma organizacional; aqueles do direito e da economia o veem como um contrato; e os preocupados com a área de marketing entendem *franchising* como um canal de distribuição (Combs, Ketchen, & Short, 2011).

Apesar da extensa variedade de perspectivas sobre o tema, tradicionalmente duas correntes teóricas têm fundamentado a maior parte das pesquisas em *franchising*: Teoria da Agência e Teoria da Restrição dos Recursos (Combs, Michael, & Castrogiovanni, 2004). Neste sentido, são analisados (I) o *trade-off* de custos de agência quando uma empresa opta por ter franqueados (Brickley & Dark, 1987; P. H. Rubin, 1978); (II) os impactos operacionais – como redução de qualidade e de velocidade de decisões estratégicas, por exemplo – resultantes do *franchising* (Bradach, 1997; Michael, 2000b); e (III) como a escassez de recursos influencia a decisão por franquear (Castrogiovanni, Combs, & Justis, 2006; Combs & Ketchen, 1999; Hussain & Windsperger, 2010), entre outros temas relevantes.

Com o tempo, outras correntes teóricas também foram exploradas para explicar fenômenos relacionados a franquias como, por exemplo, (I) a Teoria das Formas Plurais (Combs, Ketchen, & Short, 2011); (II) a Teoria dos Custos de Transação, com ênfase para a tese de redirecionamento de propriedade (Baker & Dant, 2008; Oxenfeldt & Kelly, 1968); (III) a Teoria do Poder e Decisão (Baucus, Baucus, & Human, 1996; Gibson, 2006; Grünhagen & Mittelstaedt, 2002).

No entanto, uma dimensão importante do *franchising* parece continuar pouco explorada na pesquisa acadêmica: a dos multifranqueados[2]. Segundo Dant et al. (2011), uma característica comum à maior parte das pesquisas na área é o foco em franqueados que possuam apenas um estabelecimento (*single-unit franchisees* ou *SUF*). Este centro de interesse, explicam os autores, faz com que questões fundamentais sobre multifranqueados (*multi-unit franchisees* ou *MUF*) fiquem sem respostas. Dada a prevalência desta forma organizacional nos Estados Unidos – com estudos relatando que 88% dos franqueadores pesquisados possuem multifranqueados em seu sistema (Kaufmann & Dant, 1996), mais de metade das unidades franqueadas nos Estados Unidos são operadas por multifranqueados (Hussain, 2015), o número médio de estabelecimentos por franqueado varia, a depender da rede analisada, entre 2,2 e 22,4 (Baucus et al., 1996; Bradach, 1995) e existem multifranqueados com mais de 1.500 unidades ("2018 Mega 99 Rankings," 2018) – seria razoável que houvesse mais investigações sobre multifranqueados.

Outra dimensão pouco explorada nos estudos de *franchising*, de acordo com Dant (2008), é a influência de fatores culturais em sistemas de franquias. Os estudos normalmente

[2] O termo "multifranqueado", neste trabalho, é usado conforme a definição do Glossário do Sistema Brasileiro de Franquias: Termos Técnicos e Científicos (Vitorino et al., 2018) – a saber, "franqueado que opera diversas unidades franqueadas da mesma bandeira ou de bandeiras variadas".

focam nas características de um só país, sendo a maior parte deles sobre o contexto estadunidense. Como o autor aponta, esta situação não é surpreendente, uma vez que os Estados Unidos são não apenas o berço do sistema de *franchising* moderno, como também um de seus maiores mercados. Isso, no entanto, cria certas limitações sobre o conhecimento produzido até então, uma vez que generalizações entre culturas podem se mostrar inapropriadas. Dant (2008), por exemplo, questiona se "*os princípios da Teoria da Agência ou da Teoria da Restrição de Recursos aplicam-se inter-culturalmente a países como Iraque, Israel, Rússia, China ou Índia?*"[3] (p. 92, tradução nossa).

Uma investigação mais profunda de questões relacionadas a multifranqueados e *franchising* em diferentes contextos culturais seria benéfica não só para a academia, como também para o mercado. Seria possível analisar, por exemplo, (I) a relevância de multifranqueados ao redor do mundo e as formas organizacionais por eles adotadas; (II) o quão aplicáveis são teorias como a da Agência e a da restrição de recursos em países com contextos históricos, econômicos e sociais distintos; (III) as principais semelhanças e dessemelhanças do *franchising* em diferentes países – facilitando, assim, a expansão internacional de redes já estabelecidas. Além disso, essa investigação poderia trazer novos dados e perspectivas para explicar a aparente incoerência – apontada por Kaufmann e Dant (1996) – entre o modelo de *franchising* e a existência de multifranqueados.

Tendo em vista o contexto acadêmico e mercadológico delineado acima, este trabalho se propõe a explorar a existência, natureza e *design* de multifranqueados em dois segmentos do varejo no Brasil. Para tanto, será realizada uma investigação em duas etapas: (I) análise de viabilidade financeira do modelo de negócios de multifranquias nos setores de moda e vestuário, utilizando ferramentas da Contabilidade; e (II) análise qualitativa do fenômeno, norteada por teorias da Economia das Organizações, e baseada em dados coletados em entrevistas com multifranqueados e executivos de franqueadoras.

O principal objetivo do trabalho é compreender os motivos da existência e os arranjos organizacionais de multifranqueados no segmento de moda e vestuário, visando responder **"que fatores levam à existência de multifranqueados no segmento de moda e vestuário no Brasil, considerando a perspectiva teórica da Economia das Organizações?"**. Como objetivos específicos, este estudo pretende analisar (I) a viabilidade financeira de franquias, levando em consideração aspectos únicos do contexto brasileiro, para identificar possíveis restrições à existência de multifranqueados nos setores selecionados, (II) os motivos

[3] Original: *the tenets of agency theory or the resource constraints theory apply cross-culturally to countries like Iraq, Israel, Russia, China, or India?*

implícitos e explícitos – conforme as teorias da Agência, dos Custos de Transação e dos Torneios, entre outras – que levam franqueadores a permitir que franqueados possuam mais de uma unidade dentro de suas redes, (III) as formas organizacionais tomadas pelos multifranqueados, (IV) as razões que levam empreendedores a optar por serem multifranqueados, e (V) as semelhanças e dessemelhanças nas relações franqueador-franqueado e franqueador-multifranqueado.

Assim, este estudo se justifica à medida que traz um melhor entendimento e maior aprofundamento a questões fundamentais que, segundo Dant et al. (2011), não são adequadamente respondidas pelas pesquisas em *franchising* – estendendo, portanto, a literatura corrente. Além disso, ao analisar fatores específicos ao Brasil (em contraposição à maior parte das pesquisas, focadas nos Estados Unidos), também mitiga, ainda que parcialmente, a deficiência do corpo teórico apontada por Dant (2008).

O restante desta dissertação está organizado da seguinte maneira. Primeiro são examinadas ferramentas contábil-financeiras, como *payback* e retorno sobre investimento (ROI). Em seguida, é feita uma breve incursão em Economia das Organizações, alicerce teórico deste trabalho, em que examinamos algumas das principais teorias a ela associadas – como Teoria da Agência, Teoria dos Custos de Transação e a Visão Baseada em Recursos. Depois, são exploradas algumas das ideias que estão sendo usadas pela academia para estudar tanto o fenômeno das franquias, quanto o dos multifranqueados. Nesse ponto, nos atemos às teorias da Restrição dos Recursos, dos Torneios e do Poder (sob aspecto de participação nas decisões estratégicas da companhia). Em seguida, discutimos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, com ênfase para a seção de pesquisa qualitativa. A análise se inicia com a articulação das ferramentas contábil-financeiras num estudo sobre viabilidade de franquias nos segmentos de moda e vestuário – ganhando destaque, neste momento, a questão tributária. Em seguida, são apresentados e discutidos os resultados das entrevistas com multifranqueados e franqueadores, permitindo que melhor compreendamos os fatores que levam à existência de multifranqueados nos segmentos de interesse. Por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho, com a indicação de recomendações, limitações e caminhos para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

Friedman (2002) é famoso por ter declarado que *"[em uma economia livre], existe uma e apenas uma responsabilidade social de uma empresa – usar seus recursos e se dedicar a atividades destinadas a aumentar seus lucros*[4] (p. 133, tradução nossa). Na Contabilidade, a importância do lucro também é reconhecida. Assaf Neto (1987), por exemplo, afirma que a maximização dos lucros é frequentemente apontada como a finalidade das empresas, enquanto Dechow (1994) explica que diversos usuários da contabilidade consideram o lucro como uma medida de desempenho da companhia.

Na perspectiva da contabilidade financeira – em que o objetivo central das demonstrações financeiras é fornecer informações sobre a entidade que sejam úteis para a tomada de decisão por parte de investidores e credores (IASB, 2018) – o lucro representa mais uma das múltiplas informações que auxiliam (I) investidores a comprar, vender ou manter investimentos em instrumentos de *equity* e (II) credores a oferecer ou resolver instrumentos de dívida.

Para a análise de investimentos, no entanto, conhecer o lucro não é o suficiente. Projetos e empresas representam investimentos interessantes somente quando são capazes de gerar valor – i.e., quando seu valor de mercado é superior ao custo de aquisição (Ross, Westerfield, & Jordan, 2016).

Diversas ferramentas são utilizadas para se mensurar isso: valor presente líquido (VPL), *payback*, análises de rentabilidade – como retorno sobre patrimônio líquido (ROE) ou sobre o investimento (ROI) –, taxa interna de retorno, entre outros (Brigham & Ehrhardt, 2010; Martins, Diniz, & Miranda, 2012; Ross et al., 2016). O *payback* e o ROI são de especial interesse para este trabalho.

Além destas ferramentas, com foco na relação entre investimento e retorno, existem outras capazes de produzir informações relevantes sobre os projetos e empresas analisados. O investidor pode, por exemplo, usar métricas de liquidez para inferir sobre a capacidade de pagamento da empresa ou pode avaliar a estrutura de custos para entender o grau de risco associado à alavancagem operacional (Garrison, Brewer, & Noreen, 2017; Martins et al., 2012; Novy-Marx, 2011).

---

[4] Original: *in a free economy], there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits.*

2.1.1 *Payback*

O *payback* ou período de *payback* é o tempo necessário, normalmente medido em anos, para que o fluxo de caixa proveniente de um investimento seja equivalente ao montante inicialmente investido (Brigham & Ehrhardt, 2010). Em termos mais simples, é "*o período de tempo que leva para recuperarmos nosso investimento inicial*"[5] (Ross et al., 2016, p. 241, tradução nossa).

O cálculo do *payback* é descomplicado: saídas líquidas de caixa – como o investimento, que acontece no período inicial – são negativas, enquanto entradas são positivas. Quando o caixa acumulado fica maior ou igual a zero, chegou-se ao *payback*. Na figura abaixo, por exemplo, o investimento inicial (ano 0) foi de $50 mil. Após o primeiro ano, o investidor recuperou $30 mil (ficando, portanto, com saldo acumulado negativo em $20 mil) e, ao final do segundo, recuperou todo seu investimento – resultando em um *payback* de dois anos.

Figura 2 - Fluxo de caixa líquido projetado

Fonte: Ross et al. (2016)

Formalmente, utiliza-se a fórmula abaixo para se calcular o *payback* (Brigham & Ehrhardt, 2010):

$$\text{Payback} = \begin{array}{c}\text{Número de anos}\\ \text{anteriores à}\\ \text{recuperação total}\\ \text{do investimento}\end{array} + \frac{\begin{array}{c}\text{Valor não}\\ \text{recuperado no}\\ \text{começo do ano}\end{array}}{\begin{array}{c}\text{Fluxo de caixa}\\ \text{durante o ano de}\\ \text{recuperação total}\end{array}}$$

[5] Original: *the length of time it takes to recover our initial investment.*

Por ser uma métrica facilmente calculável, o *payback* foi, historicamente, um dos primeiros critérios a serem utilizados na avaliação de potenciais investimentos (Brigham & Ehrhardt, 2010). Sua simplicidade, no entanto, leva a algumas deficiências: (I) o valor do dinheiro no tempo é ignorado, dado que não há nenhum desconto para fluxos de caixa recebidos no futuro; (II) não existe uma relação clara que indique um período de *payback* aceitável, dado que não há relação entre o número, arbitrariamente escolhido, e o custo de capital do investidor; (III) fluxos posteriores à data de *payback* são ignorados; e (IV) a métrica desconsidera diferenças de risco dos projetos (Brigham & Ehrhardt, 2010; Ross et al., 2016).

Este último ponto, levantado por Ross et al. (2016), é parcialmente mitigado pelas vantagens descritas por Brigham e Ehrhardt (2010). Segundo os autores, períodos menores de *payback* indicam que há maior liquidez – importante fator de risco para pequenos empresários, com pouco acesso a mercados de capitais. Além disso, também indicam, em certa medida, o risco do projeto, dado que fluxos de caixa distantes são mais incertos que aqueles mais próximos – e, neste sentido, projetos com *paybacks* menores são menos arriscados.

Outras vantagens do *payback* são (I) o baixo custo de implementação, o que o torna eficaz para decisões que não exigem análises detalhadas; (II) o viés para o curto prazo, favorecendo a liquidez; (III) a facilidade de compreensão da métrica, o que permite que seja usada por um maior número de pessoas; e (IV) a desconsideração de fluxos de caixa posteriores ao *payback* – que, apesar de anteriormente ter sido considerada uma desvantagem, também pode ser entendida como uma vantagem à medida que fluxos de caixa muito distantes e incertos deixam de influenciar a decisão de investimento.

2.1.2 Retorno sobre investimento (ROI)

O retorno sobre investimento é uma métrica extremamente difundida, a ponto de Erdogmus, Favaro e Strigel (2004) afirmarem que a "*promoção onipresente e imprudente por vendedores, consultores, e gurus do marketing diluiu a expressão retorno sobre investimento em um termo genérico que pode significar qualquer coisa desde lucros, à vantagem competitiva, a simplesmente 'algo bom'*"[6] (p. 18, tradução nossa).

[6] Original: ubiquitous and reckless promotion by vendors, consultants, and marketing gurus has diluted the expression return on investment into an umbrella term that can mean anything from profits to competitive advantage to simply 'something good'.

Apesar disto, a essência do ROI – conforme formulado pela *DuPont Company* no século XX –, é relacionar os lucros gerados por um projeto, departamento ou empresa ao capital investido (Kaplan & Atinkson, 1998). Esta relação pode ser calculada de diferentes maneiras, conforme os dados disponíveis e os objetivos do usuário.

Kassai (1996), por exemplo, afirma que a fórmula mais simples de se calcular o ROI é dividindo o lucro pelo ativo. No entanto, explica o autor, existem múltiplas variações para o denominador: pode-se utilizar ativo operacional, ativo fixo, ativo circulante, entre outros. O numerador também pode variar, indo desde o lucro operacional (Neto, 2010) até o lucro líquido (Landsman & Shapiror, 1995).

Donaldson Brown, por sua vez, demonstrou que o produto entre margem de lucro (lucro sobre vendas) e giro dos ativos (vendas sobre ativo) tem como resultado o retorno sobre investimento (Kaplan & Atinkson, 1998). A análise desta fórmula permite que o usuário compreenda como o retorno está sendo gerado – e decomposições adicionais da fórmula levam ao entendimento ainda mais pormenorizado do resultado.

Como Kaplan e Atinkson (1998) explicam, um dos principais benefícios do ROI é viabilizar a comparação do retorno obtido ao custo de capital – possibilitando, portanto, a análise de desempenho de projetos/departamentos/investimentos, o aumento da eficiência na alocação de capital, entre outros. O ROI também serve como ferramenta para a elaboração de orçamentos, uma vez que recursos podem ser autorizados conforme as expectativas de retorno.

Mas, como toda métrica, o retorno sobre investimento também possui suas limitações. Quando o ROI é utilizado como *input* para determinar a remuneração de executivos, por exemplo, cria-se o incentivo para que o número seja inflado no curto prazo, mesmo que isso leve a prejuízos posteriores (Kaplan & Atinkson, 1998). Adicionalmente, o ROI ignora o risco do investimento (Shim & Siegel, 2007) e pode ser pouco representativo quando elementos intangíveis, como marcas – muitas vezes construídas ao longo de décadas, através de muito investimento e com valor de mercado calculável –, não são levados em consideração (Damodaran, 2007).

2.1.3 Alavancagem operacional

Segundo Garrison et al. (2017), alavancagem operacional é uma medida de sensibilidade entre variação de lucro e variação de receita. Alavancagens maiores, explicam

os autores, fazem com que pequenas mudanças em receita tenham grandes impactos no lucro, sejam para cima ou para baixo.

Esta magnificação dos resultados é uma função da estrutura de custos da companhia – refletindo, em sua essência, o grau de substituição de custos fixos por variáveis (Dugan & Shriver, 1992). Quanto maior for a representatividade de custos fixos no total de custos da empresa, maior será sua margem de contribuição e, por consequência, sua alavancagem operacional, como pode ser visto nas fórmulas abaixo.

$$\text{Grau de alavancagem operacional} = \frac{\text{Margem de contribuição}}{\text{Lucro operacional líquido}}$$

$$\text{Variação \% no lucro operacional líquido} = \text{Grau de alavancagem operacional} \times \text{Variação \% na receita}$$

Analisar a alavancagem operacional pode trazer informações ricas sobre projetos e empresas. Garrison et al. (2017), por exemplo, explicam que o grau de alavancagem pode ser usado para se estimar, sem a necessidade de relatórios financeiros detalhados, o impacto que variações de receita terão sobre os lucros. Empresas com custos variáveis elevados, por exemplo, teriam benefícios relativamente menores com o crescimento da receita.

Chen, Harford e Kamara (2019), por sua vez, apresentam evidências de que alavancagens operacionais altas levam a maiores taxas de falência. Isso acontece, segundo os autores, porque as empresas não conseguem reduzir os custos na mesma proporção e velocidade da redução de receitas. Já Lev (1974) argumenta, em seu artigo seminal, que "*quanto maior a alavancagem operacional, maior o risco geral e sistemático das ações*"[7] (p. 638, tradução nossa) e, fundamentado nisso, Novy-Marx (2011) demonstra que portfólios com ações operacionalmente alavancadas geram retornos em excesso.

2.2 ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES

[7] Original: *the higher the operating leverage (...) the larger the overall and systematic risk of the stocks*.

Em *Organizational Economics*, Barney e Ouchi (1986) definem economia das organizações como a utilização de conceitos de Teoria das Organizações, comportamento organizacional e microeconomia para o estudo de organizações e fenômenos organizacionais. Para eles, independente da área de conhecimento que deu origem aos conceitos, ideias e métodos, todos podem ser aplicados conforme sua utilidade para explicar os fenômenos organizacionais. Na mesma linha de pensamento, Gibbons e Roberts (2012b) – autores de The *Handbook of Organizational Economics* e considerados os maiores partidários da área na contemporaneidade – afirmam que uma das características determinantes da economia das organizações é "*o uso da lógica e dos métodos da economia para compreender a existência, natureza, design, e desempenho de organizações, especialmente aquelas administradas*"[8] (p. 1, tradução nossa).

Vemos, portanto, que a economia das organizações é intrinsecamente multidisciplinar. Enquanto Barney e Ouchi incorporam conceitos e ideias de outras disciplinas por meio das três abordagens por eles escolhidas, Gibbons e Roberts abordam a questão de forma mais abrangente, permitindo que seja incorporado ao estudo das organizações qualquer conceito proveniente de outra disciplina que se adeque aos pressupostos metodológicos da economia – e não são poucas as disciplinas que se prestam a isso. Segundo Barney e Ouchi (1986),

> A história da pesquisa em teoria das organizações é a história do empréstimo de outras disciplinas. Esse empréstimo começou com os estudos de Hawthorne, que emprestaram da psicologia e da psicologia social. (...) Depois, conceitos e um modo de pensar foram emprestados da sociologia e da ciência política, (...) da biologia (...) e da antropologia[9] (p. xi, tradução nossa)

Disciplinas como direito, administração e psicologia cognitiva são outras que também auxiliam no conhecimento sobre organizações, e dentro da própria economia há grande intersecção com áreas como economia do trabalho, organização industrial e economia internacional (Argyres, 2011; Gibbons & Roberts, 2012b).

A utilização de múltiplas e muitas vezes conflitantes perspectivas, provenientes de tantas disciplinas, permite um estudo das organizações que transcende da tradicional visão

---

[8] Original: *the use of economic logic and methods to understand the existence, nature, design, and performance of organizations, especially managed ones.*

[9] Original: *The history of research in organization theory is a history of borrowing from other disciplines. This borrowing began as early as the Hawthorne studies, which borrowed from psychology and social psychology. (...) Later, concepts and a way of thinking were borrowed from sociology and political science, (...) from biology (...) and anthropology.*

neoclássica da economia. As organizações – principalmente companhias públicas[10], centro de interesse quase exclusivo das pesquisas na área (Hesterly, 1990) – deixam de ser caixas pretas ou atores descaracterizados do mercado e passam a ter personalidade. Os administradores das empresas ganham importância na economia, tomando o papel de uma *"mão visível (...) em um meio principalmente dirigido pela mão invisível"*[11] (Donaldson, 1990, p. 379, tradução nossa) e o foco dos estudos sobre estrutura, funcionamento e implicações, que tradicionalmente recai sobre os mercados, passa para as organizações (Barney & Hesterly, 2006).

Naturalmente, em um universo tão amplo de conceitos e ideias, alguns autores, teorias e fenômenos se destacam e passam, em determinados períodos, a ser mais explorados que os demais. As teorias da Agência e dos Custos de Transação se configuram como núcleo da Economia das Organizações (Barney & Ouchi, 1986; Combs & Ketchen, Jr., 1999). Em seguida surgem os Direitos de Propriedade (Kim & Mahoney, 2005; Mahoney, 1991; Segal & Whinston, 2012), Incentivos Econômicos (Gibbons & Roberts, 2012a; S. Kaplan & Henderson, 2005) e Visão da Firma Baseada em Recursos (Kim & Mahoney, 2005; Mahoney, 1991), entre outros. Algumas destas teorias têm antecedentes comuns, como os Direitos de Propriedade e a Teoria da Agência (Kim & Mahoney, 2005), enquanto outras são mais distantes entre si. No entanto, todas têm um objetivo comum sob a perspectiva da Economia das Organizações: explicar os fenômenos organizacionais.

2.3 TEORIA DA AGÊNCIA

Apesar de formalizada somente no século XX, a Teoria da Agência explica problemas de relações sociais que existem há pelo menos cinco mil anos, quando houve a separação entre o camponês, o administrador e o proprietário de terras no Egito. Uma vez que os dois últimos eram recompensados com uma parte da produção agrícola, era de seu interesse que o primeiro produzisse a maior quantidade possível de alimentos. No entanto, o esforço desempenhado pelo camponês não podia ser integralmente observado – os proprietários frequentemente eram ausentes, enquanto os administradores não possuíam mecanismos economicamente viáveis para constantemente monitorar as atividades executadas –, o que lhe permitia que agisse em conflito com os objetivos de seus superiores (Eyre, 1997).

---

[10] Neste trabalho o termo "companhia/empresa pública" não é utilizado para representar empresas controladas pelo poder estatal, mas sim companhias de capital aberto em bolsa de valores (muitas vezes com grande pulverização de ações e controle difuso).

[11] Original: *visible hand (...) within a milieu mainly directed by the invisible hand.*

Naturalmente, o mesmo acontecia na relação entre o administrador e o dono das terras. Eis, já na antiguidade, o problema de agência.

Sob a perspectiva da Teoria da Agência, a relação entre o proprietário das terras e o administrador, por exemplo, seria uma relação de agência, em que uma das partes (o principal) delega atividades para outra (o agente), que fica encarregada de desempenhá-las (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976; Ross, 1973). Inúmeras outras relações podem ser analisadas sob a mesma perspectiva, mas com o advento e consolidação das corporações e do capitalismo, a relação entre administradores e acionistas de companhias públicas se tornou a mais estudada por acadêmicos nos últimos anos (Eisenhardt, 1989).

A Teoria da Agência, segundo Eisenhardt (1989), se preocupa com dois problemas: (I) o problema de agência, proveniente do desalinhamento de interesses entre as partes e da dificuldade de se observar o agente desempenhando suas atividades, e (II) a diferença de atitudes do principal e do agente frente ao risco por eles compartilhado, o que pode levar à preferência por ações distintas.

Jensen e Meckling (1976) argumentam que, na maior parte das vezes, estes problemas resultam em custos – monetários ou não – tanto para o agente, quanto para o principal. Segundo a definição por eles proposta, estes custos são compostos por (I) os dispêndios por parte do principal para monitorar as atividades executadas pelo agente, (II) os dispêndios por parte do agente relacionados ao seu comprometimento (*bonding costs*), e (III) custos residuais causados por diferenças de preferências e decisões entre as partes, o que pode aumentar o bem-estar do agente em detrimento do principal.

Dados estes custos e um conjunto de premissas sobre pessoas, organizações e informação, a Teoria da Agência busca encontrar o contrato – enquanto metáfora para descrever as relações de agência (Jensen & Meckling, 1976) – ótimo para governar a relação principal-agente. Particularmente, busca-se entender qual das soluções é mais eficiente: aquela baseada em comportamentos, com mecanismos como hierarquia e salários para reduzir os custos de agência, ou a baseada em resultados, com pagamento de comissões, plano de opções, entre outros (Eisenhardt, 1989).

Historicamente, conforme constatado por Eisenhardt (1989) e Jensen (1983), a busca pelo contrato ótimo se dividiu em duas grandes linhas de pesquisa: a positivista e a principal-agente. Enquanto a primeira é mais orientada pela experiência e busca identificar (I) as situações que podem gerar conflitos de agência e (II) os possíveis mecanismos para reduzi-los ou até mesmo evitá-los, a segunda é geralmente menos empírica e mais orientada por modelos

matemáticos, com todo o rigor necessário na definição de premissas, dedução lógica e prova matemática.

Baseando-se na constatação de Jensen (1983) de que as duas linhas da Teoria da Agência se desenvolveram em esferas separadas e com pouca comunicação entre si, Mahoney (1992) afirma que "*os dois galhos [da literatura] não pertencem à mesma árvore*"[12] (p. 567, tradução nossa). Já Eisenhardt (1989) argumenta que as linhas são complementares: enquanto uma identifica as possíveis alternativas de contratos, a outra aponta para aquele que é mais eficiente de acordo com as variáveis que se apresentam.

Apesar da Teoria da Agência ter tido um papel significativo nas pesquisas sobre organizações nas últimas décadas, não lhe faltam críticas por parte da academia. Lubatkin (2005) argumenta que o modelo de Jensen e Meckling, uma das bases da Teoria da Agência, adota premissas reducionistas que retiram sua habilidade de explicar as complexidades organizacionais do mundo real. Além disso, afirma o autor, o modelo foi desenvolvido com foco no mercado de capitais americano – composto por corporações com fins lucrativos, onde há separação entre acionistas e administradores, e a base de investidores é amplamente diversificada – e não pode ser generalizado para mercados menos desenvolvidos, empresas controladas pelos donos, controladas por famílias e/ou empresas privadas[13].

Donaldson (1990) salienta que o cenário da Teoria da Agência considera administradores como oportunistas, com atitudes antissociais e antiorganizacionais. O autor vai além, afirmando que tal comportamento é considerado um axioma fundamental da teoria, em vez de ser tratado como algo que deve ser empiricamente testado, o que leva à presunção de que sempre que o administrador se encontrar em uma situação descrita pela teoria, ele vai agir desta forma.

Como Lubatkin (2005) explica, a literatura frequentemente apresenta evidências de que pessoas são motivadas por reconhecimento, responsabilidade, conquistas e até mesmo trabalho em atividades intrinsecamente satisfatórias – fatores que muitas vezes vão de encontro com a visão mais restrita da Teoria da Agência. Na mesma linha, Daily, Dalton, e Cannella (2003) argumentam que esta visão da natureza humana é simplista e precisa ser complementada por perspectivas como a institucional, da dependência de recursos e *stewardship* (dever fiduciário).

---

[12] Original: *the two branches [of literature] do not belong to the same tree.*

[13] Neste trabalho o termo "companhia/empresa privada" é utilizado em oposição ao termo "companhia/empresa pública" previamente discutido. Não significa, portanto, um empreendimento que não seja controlado pelo Estado.

Alguns críticos afirmam que a cultura corporativa criada com base na Teoria da Agência é parcialmente responsável por fomentar grandes escândalos corporativos como, por exemplo, o da Enron (Ghoshal, 2005; Kulik, 2005). Ghoshal (2005) até mesmo defende uma reformulação da grade curricular de programas de *MBA* que, segundo o autor, beneficiariam a sociedade ao eliminar disciplinas com base ideológica amoral (Teoria da Agência, Teoria dos Jogos, entre outras) que "*ativamente libertaram seus estudantes de qualquer senso de responsabilidade moral*"[14] (p. 76, tradução nossa).

Mas, como Dalton, Hitt, Certo, e Dalton (2007) afirmam, a Teoria da Agência é "*a pior teoria de governança corporativa, exceto por todas as outras formas que foram tentadas de tempos em tempos*"[15] (p. 40, tradução nossa). Para eles, a Teoria da Agência ainda não apresenta amplo suporte empírico para fundamentar parte de suas afirmações, mas isso não significa que o problema fundamental da agência não seja real. Há muito a que se reconsiderar, muito trabalho a ser feito – pesquisas devem ser conduzidas em outros lugares, outros momentos, outras circunstâncias – e a busca pela mitigação dos custos de agência deve ser insaciável.

2.3.1 Teoria da Agência e franquias

Em seu artigo seminal, Jensen e Meckling (1976) definem a maior parte das organizações como ficções legais cujo propósito é servir de nexo para uma série de relações contratuais entre indivíduos. Para eles, essa definição é interessante pois leva o foco de atenção para questões cruciais como, por exemplo, a razão pela qual organizações possuem determinadas relações contratuais e as consequências destes arranjos particulares. Pela Teoria da Agência, estas relações e contratos que se materializam sob a forma de organizações são passíveis de conflitos de agência.

Na mesma linha, Fama e Jensen (1983b) partem da definição da empresa como um nexo de relações contratuais e afirmam que os contratos mais importantes são aqueles que definem a natureza dos direitos residuais e o processo decisório entre os agentes. Para eles, a separação entre propriedade e controle leva a sistemas em que há separação entre decisões de gestão (geração e escolha de propostas para uso de recursos) e decisões de controle (implementação e monitoramento das decisões tomadas). Dada a complexidade de operações

---

[14] Original: *actively freed their students from any sense of moral responsibility*.
[15] Original: *the worst theory of corporate governance, except all those other forms that have been tried from time to time.*

das companhias e a difusão de conhecimentos específicos entre os agentes, diferentes indivíduos e grupos acabam se especializando em cada parte das decisões. Um cenário como esse naturalmente é tomado por problemas de agência, uma vez que os especializados nas decisões de gestão dependem de outros para executar e monitorar suas decisões, enquanto os especializados em decisões de controle dependem de outros para coletar informações e tomar decisões que sejam executáveis (Barney & Ouchi, 1986).

Estes problemas de agência, aliados à busca das organizações por sobrevivência, fazem com que surja uma série de diferentes formas organizacionais – corporações abertas, sociedades de profissionais liberais e organizações sem fins lucrativos, por exemplo – que podem ser entendidas enquanto abordagens para reduzir os problemas de agência e aumentar as chances de sobrevivência. É como se o próprio ambiente econômico fosse responsável por escolher as formas tomadas pelas organizações (Fama & Jensen, 1983a).

Neste cenário, as franquias surgem como uma forma organizacional para se substituir custos de agência que existem em empresas que operam através de filiais próprias por custos com outras características. Para Brickley e Dark (1987), os principais problemas de agência em companhias com unidades próprias são a negligência e o consumo de benefícios por parte dos funcionários, enquanto unidades franqueadas apresentam custos de agência relacionados à tomada ineficiente de risco, *free-riding* e apropriação da quase-renda.

No primeiro caso (unidades próprias), a redução dos problemas se dá através do monitoramento dos funcionários. Em seu artigo seminal – um dos primeiros a propor franquias como uma possível solução para este problema de agência –, Rubin (1978) argumenta que franqueados têm incentivos maiores que funcionários para trabalhar diligentemente, uma vez que o resultado residual da operação vai inteiro para eles. Brickley e Dark (1987) seguem o mesmo racional, afirmando que franqueados também apresentam os mesmos problemas de agência que as unidades próprias, mas em escala bastante menor, uma vez que tais atitudes estariam em oposição aos seus próprios interesses.

Já no segundo caso (unidades franqueadas), a redução dos custos de agência se dá por meio de diferentes mecanismos: o *free-riding* pode ser reduzido, por exemplo, através de contratos que ofereçam múltiplas unidades – o que faz com que uma maior parte dos riscos e benefícios seja alocada ao franqueado (Brickley & Dark, 1987). Outra forma de redução de *free-riding* é a abertura de lojas em shopping centers, como sugerem evidências no contexto brasileiro, uma vez que “o próprio centro comercial monitora o desempenho do lojista, dificultando a ação oportunista” (Bitti, 2012).

Os custos relacionados à apropriação da quase-renda podem ser limitados através de contratos de longo prazo, que diminuem o potencial de apropriação por parte do franqueador, enquanto aqueles relacionados à tomada ineficiente de risco podem ser reduzidos através de contratos de curto prazo com provisões para renegociações, entre outras medidas possíveis (Brickley & Dark, 1987).

Em outras pesquisas sobre a relação de agência em franquias, foram identificados problemas como (I) a redução na velocidade de tomada de decisões estratégicas, dado que os franqueadores não podem simplesmente anunciar a decisão – devem, pelo contrário, "vender" a ideia a cada um dos franqueados (Bradach, 1997), (II) a redução na qualidade dos serviços oferecidos (Michael, 2000b), (III) e a discricionariedade do franqueado em fornecer informações ao franqueador (Dant & Nasr, 1998). Além disso, um estudo apresentou evidência de que companhias tendem a ter maiores taxas de descontinuidade de operações e menores taxas de crescimento de receita por loja quando há um desvio em relação à proporção ideal (com base na Teoria da Agência) de unidades franqueadas (Vázquez, 2007).

O caso dos franqueados detentores de múltiplas unidades (multifranqueados) é considerado uma anomalia com base na Teoria da Agência, uma vez que o crescimento da "rede dentro da rede" faz com que uma se assemelhe à outra – tanto nos benefícios, quanto nos problemas (Kaufmann & Dant, 1996). Assim como a matriz precisa monitorar os gerentes das suas filiais, multifranqueados precisam monitorar seus executivos para evitar negligência e abuso de benefícios (Brickley & Dark, 1987; Hadfield, 1990). Por outro lado, por possuírem mais unidades, os multifranqueados têm menos incentivos a *free-ride* – uma vez que riscos e benefícios tenham sido internalizados – e maior propensão a compartilhar informações com os franqueadores (Brickley & Dark, 1987; Dant & Nasr, 1998). Eles também detêm maior influência sobre as decisões dos franqueadores, dado que suas pequenas redes representam um maior percentual das operações da companhia como um todo (Grünhagen & Mittelstaedt, 2002), e ao mesmo tempo tomam uma maior parcela do risco (Brickley & Dark, 1987).

2.4 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Segundo Geyskens, Steenkamp e Kumar (2006), a Teoria dos Custos de Transação se tornou o paradigma teórico predominante quando se estuda decisões sobre os limites de uma organização. Para estes autores, a questão central da teoria é se o desempenho de determinadas transações é mais eficientemente realizado dentro de uma companhia (através da integração vertical das operações) ou fora dela, através de contratantes autônomos

(governança de mercado). Na mesma linha, Richman e Macher (2006) afirmam que o *insight* chave da teoria dos custos de transação é "*reconhecer que em um mundo de custos de transação positivos, acordos de trocas devem ser dirigidos, e que, contingente nas transações a serem organizadas, algumas formas de governança são melhores que outras*"[16] (p. 3, tradução nossa). Deste modo, podemos entender que, assim como a Teoria da Agência, a Teoria dos Custos de Transação se insere num esforço maior para estudar as características econômicas das organizações (Williamson & Tadelis, 2012). No entanto, enquanto a unidade básica de análise da Teoria da Agência, como apresentada anteriormente, está voltada para os incentivos e problemas relacionados ao indivíduo (agente), as análises sob a perspectiva da Teoria dos Custos de Transação dão maior ênfase aos atributos das transações (Mahoney, 1992).

A origem da Teoria dos Custos de Transação é atribuída a pesquisadores da área de economia entre os anos de 1930 e 1970 (Williamson & Tadelis, 2012). Dentre eles, um de grande destaque foi Coase (1937). Em sua tentativa de explicar as razões pelas quais companhias são criadas em uma economia de trocas, o pesquisador sugeriu que mercados e hierarquias[17] seriam estruturas de governança alternativas – e a escolha por uma ou por outra seria o resultado das diferenças nos custos de transação. Williamson (1973, 1975, 1979) explorou a sugestão de Coase e apresentou hipóteses testáveis que se baseavam em fatores transacionais, como "*incerteza, a frequência com que as transações recorrem, e o grau com que investimentos duráveis e relacionados especificamente à transação são incorridos*"[18] (Williamson, 1979, p. 261, tradução nossa). Com isso, a análise de eficiência de determinadas estruturas de governança em relação às transações por elas desempenhadas passou a ser amplamente explorada pela literatura e fez com que a teoria dos custos de transação se tornasse um dos referenciais organizacionais mais estudados pela academia (Geyskens et al., 2006).

Geyskens et al. (2006), em sua meta-análise sobre Teoria dos Custos de Transação, apresentam alguns pontos interessantes sobre o estado corrente da literatura. Primeiro, eles demonstram que, contrário ao que Williamson e revisões bibliográficas anteriores defendiam, não há evidência para apoiar a afirmação de que a especificidade do ativo (uma das hipóteses

---

[16] Original: *to recognize that in a world of positive transaction costs, exchange agreements must be governed, and that, contingent on the transactions to be organized, some forms of governance are better than others.*

[17] O termo hierarquia é usado para ressaltar o aspecto crucial das companhias na teoria de Coase. Para ele, empresas maiores tendem a ter mais hierarquia, aumentando os custos de transações e incentivando que as transações sejam realizadas nos mercados.

[18] Original: *uncertainty, the frequency with which transactions recur, and the degree to which durable transaction-specific investments are incurred.*

testáveis desenvolvidas por Williamson) é superior à incerteza (outra das hipóteses) no poder de predição da estrutura de governança escolhida. Segundo, eles demonstram que a abordagem do custo de transação pode ser usada para explicar modelos relacionais de governança, não só a dicotomia clássica de Coase – a saber, hierarquias e mercado. Sendo assim, a teoria dos custos de transação serve também para explicar por que algumas empresas decidem fazer alianças com outras – em vez de simplesmente crescerem internamente – quando o mercado não é suficiente para suprir suas necessidades. Por fim, Geyskens et al. (2006) demonstram que o caráter normativo da Teoria dos Custos de Transação é apoiado pelos estudos empíricos, uma vez que empresas que seguem as prescrições da teoria e alinham a estrutura de governança com as dimensões de transações economizam em custos de transações e obtêm desempenho superior.

Em mais de 40 anos de pesquisas, inúmeros fenômenos empíricos foram estudados pela perspectiva da Teoria dos Custos de Transação. Richman e Macher (2006), por exemplo, apontam para mais de 600 artigos – em diversas áreas do conhecimento, como economia, contabilidade e teoria organizacional – que se beneficiaram desta perspectiva. De acordo com eles, o foco dos primeiros estudos estava na decisão entre comprar ou fazer. A escolha por estudar o caso da verticalização – isto é, estudar a transação do produto intermediário, sujeito a ser comprado ou feito – permitiu uma rápida e fácil interpretação de diversos outros fenômenos similares ou relacionados (Williamson & Tadelis, 2012). Em seguida, afirmam Richman e Macher (2006), a Teoria dos Custos de Transação se expandiu para outras áreas e foi usada para se estudar a organização do trabalho, contratos de monopólios naturais e contratos não-usuais, como os de franquias.

2.4.1 Teoria dos Custos de Transação e franquias

Segundo Michael (apud Combs, Ketchen, Shook, & Short, 2011), a decisão de franquear pode ser caracterizada, pela perspectiva da Teoria dos Custos de Transação, como uma decisão entre fazer a distribuição dos produtos ou serviços (i.e., verticalização) ou então comprá-la de terceiros (i.e., franquear). Na mesma linha, Goldberg (1983) explica que a decisão por uma ou outra forma organizacional deve levar em consideração os custos de transação esperados. Na verticalização, o dono da marca investe em lojas próprias que serão administradas por funcionários. Estes não necessariamente terão seus interesses alinhados aos do dono da marca – e os contratos que deveriam compatibilizá-los costumam não ser tão eficazes quanto o necessário em estruturas hierárquicas. Já no sistema de franquias, continua

Goldberg, o dono da marca distribui os produtos através de estabelecimentos franqueados. O problema, neste caso, é que se a reputação local for pouco importante – resultado de poucas vendas recorrentes, por exemplo – o franqueado terá incentivos a *free-riding*, um custo de transação que poderia ser eliminado no caso da integração vertical (Goldberg, 1983).

Ainda no contexto de *franchising*, as prescrições da Teoria dos Custos de Transação também foram historicamente aplicadas à tese de Oxenfeldt e Kelly (1968) – proposta em seu influente artigo, *Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-owned Chains?* – de redirecionamento de propriedade em sistemas de franquias. Segundo os autores, quando o sistema é bem-sucedido e tem abundância de recursos, o franqueador tem tendência a oportunisticamente adquirir os estabelecimentos de seus franqueados – no limite transformando o sistema de franquias em um sistema de lojas próprias. Conforme Baker e Dant (2008) explicam, a *"questão de redirecionamento de propriedade pode ser concebida como um caso especial da Teoria dos Custos de Transação*"[19] (2008, p. 14, tradução nossa), uma vez que o foco desta está nos arranjos de governança da firma, incluindo a análise dos fatores que levam ou não uma companhia a se verticalizar com seus fornecedores e/ou distribuidores.

Após décadas de estudos influenciados pela tese de Oxenfeldt e Kelly, uma meta-análise dos estudos sobre redirecionamento de propriedade revelou inconsistências nas evidências empíricas presentes na literatura – e apontou para a necessidade de estudos com outras formas de operacionalização e em outras indústrias (Dant, Paswan, & Kaufman, 1996). Posteriormente, surgiram evidências de que a maior parte dos franqueadores maduros não tendem a uma estrutura de lojas próprias (Combs, Michael, & Castrogiovanni, 2009), uma situação que, no entanto, pode ser reflexo do ambiente institucional dos Estados Unidos e, portanto, não pode ser generalizada para outros países e culturas (Baker & Dant, 2008).

A perspectiva das formas plurais – defendida por Baker e Dant (2008) como uma evolução teórica em relação à tese de redirecionamento em *franchising* – também já foi analisada sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação. Segundo Dant e Kaufmann (2003), operar simultaneamente através de franquias e lojas próprias (i.e., forma plural) é, na maior parte das vezes, a forma mais eficiente para organizar as transações econômicas – ou seja, é a estrutura organizacional que apresenta os menores custos de transação. Na mesma linha, Dant, Weaven, Baker e Jeon (2013) afirmam que diferentes estruturas de propriedade – lojas

[19] Original: *(...) the issue of ownership redirection may be conceived as a special case within TCA [Transaction Cost Analysis].*

próprias e franquias, por exemplo – oferecem diferentes benefícios de governança e isso levaria franqueadores a se aproveitarem de ambos através de formas plurais de governança.

A Teoria dos Custos de Transação também pode ser aplicada ao caso dos multifranqueados. Baseados nesta teoria, Hussain e Windsperger (2010) propõem dois motivos que levariam franqueadores a preferirem multifranqueados em seus sistemas. Primeiro, multifranqueados precisam fazer, necessariamente, investimentos específicos maiores para abrir suas redes de lojas que os franqueados comuns – isto é, precisam investir mais em móveis e equipamentos com a identidade visual da franqueadora, comprar mais estoque da marca, entre outros. Assim, há uma maior dependência do multifranqueado em relação ao franqueador, um maior efeito de ligação (*bonding effect*) entre as partes, o que aumentaria a motivação para a cooperação.

Segundo, multifranqueados teriam a preferência nos cenários em que as incertezas sobre o mercado local fossem menores, uma vez que quanto maior a incerteza, mais importante é a capacidade de coleta e processamento de dados locais – o que seria melhor desempenhado, segundo a proposição de Hussain e Windsperger (2010), por franqueados que possuíssem apenas um estabelecimento.

Sob a perspectiva de redirecionamento de propriedade – considerado um caso especial da teoria dos custos de transação (Baker & Dant, 2008) – multifranqueados se apresentam como um fenômeno completamente diferente, uma vez que a aquisição de um grupo de franquias pelo franqueador pode tomar a característica de uma aquisição hostil (Dant et al., 2013). A própria prevalência de multifranqueados nos Estados Unidos, principalmente daqueles que possuem zonas de desenvolvimento exclusivas, pode ser interpretada como um indicativo de que a tese de redirecionamento de propriedade precisa ser reavaliada (Kaufmann & Dant, 1996).

Pelo paradigma das formas plurais, Dant et al. (2013) argumentam que multifranqueados – enquanto forma organizacional hierárquica, ainda que em escala menor – se beneficiam ao copiar práticas de governança do franqueador e, ao mesmo tempo, também podem trazer novas práticas de governança para todo o sistema. A escolha por uma forma plural que contenha a tricotomia franqueador, franqueado e multifranqueado pode, portanto, levar a menores custos de transação no sistema como um todo, resultado de sinergias e melhores práticas por parte dos envolvidos.

2.4.1.1 Custos de transação, franquias e o Simples Nacional

Pela Teoria dos Custos de Transação, as estruturas de governança adotadas pelas companhias são fortemente influenciadas pela busca por eficiência na condução de transações econômicas. Refletindo o que Fama e Jensen (1983a) já diziam, é como se o ambiente econômico fosse responsável por escolher as formas tomadas pelas organizações. Neste cenário, considerações sobre impostos passam a ser relevantes na decisão pela estrutura organizacional (Gordon & MacKie-Mason, 1994), já que, por exemplo, diferentes tributos possuem diferentes mecânicas de incidência – e uma parte deles, como aqueles que incidem somente sobre a receita das companhias, afetam as transações que ocorrem no mercado, mas não as organizadas dentro de uma mesma companhia (Coase, 1937).

Neste cenário, o Simples Nacional – regime tributário que oferece "tratamento diferenciado e favorecido (...) às microempresas e empresas de pequeno porte" (Lei Complementar nº 123, 2006) – pode ter influência significativa na organização de empresas e sistemas de franquias no Brasil. Até 2017, para que uma companhia se enquadrasse no Simples Nacional, ela deveria respeitar o limite máximo de receita bruta anual de R$ 3,6 milhões. Com a aprovação do Projeto de Lei Complementar 25/2007, este limite subiu para R$ 4,8 milhões. Dado que franquias brasileiras faturam em média R$ 1,2 milhão por ano[20], é provável que uma grande parcela se enquadre em alguma das faixas do Simples Nacional. Dependendo do segmento em que os estabelecimentos operem, isso pode ter grande importância para a rentabilidade do negócio. No caso do comércio varejista, de destaque nesta dissertação, a carga tributária de uma empresa no Simples Nacional pode ser até 75% menor que a de empresas em outros regimes tributários (Oliveira, 2015).

2.5 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)

Em seu artigo *A Resource-based View of the Firm*, Wernerfelt (1984) propõe ser possível analisar companhias a partir de seus recursos – em contraposição às tradicionais análises baseadas em produtos. Como Kraaijenbrink, Spender, & Groen (2010) explicam, a principal proposição da Visão Baseada em Recursos é que ao adquirir, controlar e organizar "*recursos e capacidades valiosas, raras, inimitáveis e não-substituíveis*"[21] (p. 350, tradução nossa), uma empresa é capaz de conquistar vantagem competitiva sustentável.

---

[20] Número calculado com base em dados da Associação Brasileira de Franchising sobre o segmento de franquias em 2017 (R$ 163 bilhões de receita bruta no ano, divididos por 145 mil estabelecimentos = R$ 1,2 milhão de média de faturamento).

[21] Original: *valuable, rare, inimitable, and nonsubstitutable (VRIN) resources and capabilities.*

Segundo Mahoney e Pandian (1992), a Visão Baseada em Recursos está intimamente relacionada às outras áreas de estudo da Economia das Organizações. A alocação e a combinação de recursos, por exemplo, são influenciadas pelo objetivo de se minimizar custos de agência e de transação, respectivamente. Além disso, o autor afirma que a RBV pode ser compreendida como complementar à visão da Organização Industrial: enquanto esta explica a vantagem competitiva a partir da indústria e do mercado (ambiente externo), aquela dá maior ênfase aos recursos e capacidades da companhia (ambiente interno).

Naturalmente, a definição de recurso é central à teoria. Para Wernerfelt (1984), qualquer coisa que possa ser entendida como fortaleza ou fraqueza de uma companhia pode ser considerada um recurso, seja ela tangível ou intangível. Barney (1991) tenta especificar com mais cuidado o conceito de recurso (ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, entre outros), mas ainda assim não escapa de uma definição tão abrangente quanto a de Wernerfelt. Segundo Kraaijenbrink et al. (2010), este é um dos pontos amplamente criticados da Visão Baseada em Recursos, uma vez que gera dois problemas: (I) fica impossível a distinção entre os recursos que são *inputs* para a companhia e as capacidades que permitem a manipulação de tais *inputs*, já que qualquer coisa pode ser entendida, genericamente, como recurso; e (II) a não distinção entre os recursos impossibilita a compreensão dos efeitos de cada um deles sobre a vantagem competitiva da empresa.

2.5.1 Visão Baseada em Recursos, Teoria da Restrição de Recursos e franquias

Apesar de muitos recursos ainda permanecerem místicos (Wernerfelt, 1997), a Visão Baseada em Recursos é uma importante ferramenta de análise e foi aplicada para se compreender o fenômeno de *franchising*. Combs e Ketchen (1999), por exemplo, sugerem que o desenvolvimento e aquisição de recursos de difícil cópia relacionados ao sistema de franquias (*design* de contratos, treinamento e administração de franqueados, entre outros) podem explicar, ainda que parcialmente, a razão pela qual empresas como McDonald's continuam a franquear suas unidades.

A decisão de franquear também pode ser vista a partir de uma derivada da RBV: a Teoria da Restrição de Recursos (Baker & Dant, 2008; Dant et al., 2011). Segundo Hussain & Windsperger (2010), companhias podem usar de *franchising* para superar a escassez de recursos como capital, capacidade de administração e ativos em mercados locais. As evidências empíricas sobre a validade desta teoria ainda são mistas, com Combs e Ketchen

(1999) indicando que a restrição de recursos tem poder preditivo sobre expansão via franquias e, posteriormente, apontando que há pouca evidência para apoiar a teoria (Combs & Ketchen, 2003); ao passo que Castrogiovanni, Combs e Justis (2006) explicam que a restrição de recursos influencia a decisão por franquear somente em empresas relativamente pequenas.

Na questão da restrição de capital, a tese de Oxenfeldt e Kelly (1968) é mais uma vez pioneira. Enquanto pela Teoria dos Custos de Transação foi observado o segundo estágio da tese – quando o franqueador já tem recursos suficientes para recomprar seus franqueados e se verticalizar –, pela Teoria da Restrição de Recursos observa-se o primeiro estágio: quando o franqueador ainda não tem capital suficiente para financiar sua expansão e, portanto, se vê inclinado a expandir através de franquias. Estudos posteriores apoiam tal tese ao revelar que empreendedores utilizam *franchising* como uma forma de superar as restrições de capital (Dant, 1995; Silva & Azevedo, 2007) e que empresas com pouco caixa têm maior propensão a franquear (Combs & Ketchen, 1999)

O conhecimento do mercado local é outro recurso muitas vezes escasso que pode ser adquirido através de franquias (Oxenfeldt & Kelly, 1968). Como Combs, Ketchen e Hoover (2004) explicam, quando uma companhia está expandindo geograficamente, ela precisa identificar e avaliar os mercados em que deseja operar – e isso pode ser feito com mais efetividade por franqueados locais, que conhecem as peculiaridades e necessidades das suas regiões. Corroborando este ponto, Ribeiro e Prieto (2009) fornecem evidências de que a falta de conhecimento local é uma das razões que leva drogarias a adotarem sistemas de franquias.

Em outra perspectiva, um estudo recente sobre franquias no contexto brasileiro, Bitti, Fadairo, Lanchimba e dos Santos Silva (2018) apresentam evidências empíricas de que a expansão para regiões geograficamente distantes (dispersão) é uma opção financeiramente menos interessante que a expansão para regiões próximas às lojas existentes (aglomeração) – levantando um ponto a ser analisado com mais cuidado por futuras pesquisas que tratarem do crescimento em regiões distantes através de franquias.

A Visão Baseada em Recursos e a Teoria da Restrição de Recursos também podem ser aplicadas a multifranqueados. Hussain, Perrigot, Mignonac, Akremi e Herrbach (2013) sugerem que, pela RBV, a estrutura de multifranqueados leva à criação de recursos e capacidades organizacionais únicos, resultando em aumento de vantagem competitiva. Bradach (1995), por sua vez, explica que franqueadores só permitem que franqueados adicionem novas unidades às suas redes se estes tiverem demonstrado capacidade (recurso) para manter a uniformidade. Pelo lado do franqueador, Bradach (1995) argumenta que são necessários menos recursos organizacionais quando o crescimento da rede é realizado através

de multifranqueados, uma vez que eles (I) não precisam ser selecionados/desenvolvidos novamente e (II) são capazes de sugerir novos locais para expansão de forma eficaz, fazendo com que o franqueador precise apenas revisar e aprovar a sugestão.

Pela Teoria da Restrição de Recursos, Kaufmann e Dant (1996) explicam que multifranqueados facilitam o acesso a capital, uma vez que potenciais sinergias e mais informação e familiaridade com o sistema fazem com que o multifranqueado tenha unidades mais rentáveis e menos incerteza – aceitando, portanto, retornos menores em relação aos que um franqueado comum (SUF) exigiria. Por outro lado, multifranqueados ficam em desvantagem quando se trata de responsividade local, uma vez que a união entre poder de decisão e conhecimento local – fatores determinantes para a efetividade das respostas locais – que se ganha ao se trabalhar com franqueados comuns (SUF), em geral se perde ao trabalhar com multifranqueados (Bradach, 1995).

2.6 TEORIA DOS TORNEIOS

Em *Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts* – artigo que, segundo Connelly, Tihanyi, Crook e Gangloff (2014), pode ser creditado por ter a primeira formulação da Teoria dos Torneios – Lazear e Rosen (1979) descrevem como companhias estabelecem torneios entre os funcionários para que eles aloquem seus esforços e atividades de forma eficiente. Segundo os autores, ao compensar os trabalhadores – através de salários que se assemelhem a prêmios – com base em sua posição relativa na firma, muitas vezes consegue-se chegar à mesma alocação de recursos que seria materializada caso a compensação fosse conforme a produção marginal de cada um dos empregados. No entanto, o custo para se observar a posição relativa dos funcionários pode ser menor que o custo de se medir a produção de cada um deles, fazendo com que a estrutura de incentivos baseada em torneios seja mais eficiente.

A mecânica básica e muitos dos resultados obtidos pela literatura da Teoria dos Torneios podem ser resumidos em um torneio entre dois participantes (Knoeber & Thurman, 1994). Nesta formulação, o jogador que obtém desempenho superior – resultado de seu esforço pessoal e de um componente aleatório – recebe o grande prêmio. Há uma correlação positiva entre esforço e o diferencial dos prêmios (independentemente dos valores absolutos), e uma negativa entre esforço e o custo de se esforçar. Além disso, esforço e desempenho dependem do efeito que a mudança de esforço causa na chance de vitória. Por fim, o modelo assume que os participantes são idênticos e neutros em relação ao risco.

Com o avanço da literatura, o modelo básico foi refinado e se expandiu para novas configurações. McLaughlin (1988), por exemplo, desenvolveu um modelo para determinar o prêmio ideal em uma competição com mais de dois jogadores; Knoeber e Thurman (1994) explicam a importância de se desenhar torneios que incorporem as características dos jogadores – e.g., através de sub-torneios – para que a heterogeneidade dos participantes não tenha como consequência um resultado sub-ótimo[22]; e Main, O'Reilly e Wade (1993) desafiam a premissa de algumas formulações da Teoria dos Torneios e apresentaram situações em que os contestantes operam de forma interdependente – permitindo que, além de se esforçarem para alcançar o prêmio, também sabotem-se uns aos outros, reduzindo a eficiência da estrutura de incentivos.

Como Connelly et al. (2014) apresentam em sua revisão de literatura, inúmeros estudos sobre a Teoria dos Torneios foram produzidos tanto por pesquisadores da administração, quanto de outras áreas de conhecimento, como economia do trabalho, gestão de esportes e marketing. No entanto, afirmam eles, muitos outros ainda são necessários, incluindo pesquisas que estudem contextos diferentes do padrão (centrado no indivíduo). Seria possível, por exemplo, aplicar a teoria a fenômenos no nível de unidades de negócios e até mesmo modelar torneios entre companhias.

2.6.1 Teoria dos torneios e franquias

Gillis, McEwan, Crook e Michael (2011) exploram a Teoria dos Torneios como uma forma de reduzir problemas de agência e, para tanto, baseiam-se no caso de franquias. Segundo eles, franqueadores dão incentivos para que franqueados "trabalhem duro" ao oferecerem novas unidades para aqueles que apresentarem maiores esforços e desempenho – isto é, franqueadores criam torneios entre os franqueados e recompensam aqueles que se sobressaem, criando novos multifranqueados ou expandindo as redes de antigos. Comportamentos como este, sugerem os autores, reduzem os problemas de agência de risco moral e seleção adversa, uma vez que o prêmio alinha os interesses do franqueado com os do franqueador. Centralizando na questão das franquias, é possível ver que a Teoria da Agência e a Teoria dos Torneios são formas complementares para se explicar o mesmo fenômeno. Como Combs, Ketchen e Short (2011) afirmam, a "*a Teoria da Agência explica porque*

[22] Como Knoeber e Thurman (1994) indicam, torneios nos quais os participantes são heterogêneos podem ser ineficientes, já que nenhum dos jogadores – nem os habilidosos, nem os inábeis – teria incentivo para se esforçar – os primeiros porque já ganhariam de qualquer forma, os segundos por não terem chance alguma.

administradores franquiam uma loja, e a Teoria dos Torneios explica qual franqueado a recebe ”[23] (p. 421, tradução nossa).

Gillis et al. (2011) apontam que, diferentemente da literatura tradicional sobre Teoria dos Torneios, no contexto de *franchising,* o crescimento da rede é fator determinante no sucesso da competição como estrutura de incentivo. Enquanto dentro de uma companhia existe certo *turnover* de funcionários causado por mobilidade interna e mortalidade de executivos, franqueados costumam ter contratos de longo prazo com seus franqueadores, fazendo com que suas unidades não mudem de mãos com frequência. Sendo assim, afirmam os autores, condições favoráveis ao crescimento da rede são essenciais, uma vez que a inexistência de demanda por novas unidades, em novas localidades, elimina o prêmio que seria oferecido aos franqueados.

Em vez de focar na competição entre franqueados e multifranqueados, Norton (2004) usa da perspectiva de formas plurais para apresentar as implicações da Teoria dos Torneios em sistemas de franquias. Para ele, funcionários de lojas próprias e franqueados competem uns contra os outros – os primeiros através da busca por promoções e crescimento na hierarquia da companhia, os segundos na busca por oportunidades de crescimento sequencial[24]. Connelly et al. (2014) concluem que toda esta competição – seja somente entre franqueados, seja entre funcionários de lojas próprias e franqueados – faz com que a rede de franquias gere novas ideias, desenvolva outras formas de competir no mercado e revele informações de valor, como o nível de habilidade de gestão dos franqueados.

2.7 PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES E TEORIA DO PODER

Decisões estratégicas são tão fundamentais para as grandes organizações contemporâneas que Cowling e Sugden (1998) definem corporações como um “*nexo de tomada de decisão estratégica*”[25] (p. 61, tradução nossa). Para os autores, indivíduos responsáveis pelas decisões estratégicas – aqueles que decidem a direção geral da empresa, suas relações com competidores, governos e trabalhadores, entre outras – podem ser

[23] Original: *agency theory explains why managers franchise an outlet, and tournament theory explains which franchisee receives it.*

[24] Grünhagen e Mittelstaedt (2005), ao discutirem multifranqueados, identificam dois tipos: (I) desenvolvedores de regiões, que possuem obrigações contratuais para abrir um determinado número de unidades em certo tempo, e (II) multifranqueados sequenciais, que abrem novas unidades à medida que o franqueador as oferece. Em seu artigo, os autores identificam que multifranqueados sequenciais possuem mais motivação empreendedora que os desenvolvedores de área. Estudar como a teoria dos torneios se relaciona com os dois perfis de multifranqueados poderia revelar *insights* interessantes sobre estruturas de incentivos em sistemas de franquias.

[25] Original: *nexus of strategic decision-making.*

equacionados a indivíduos que possuem poder. Na mesma linha, Dahl (1958) concebe poder como algo intencional e ativo, que pode ser medido através da frequência de vitórias e derrotas em situações de tomada de decisão – isto é, quanto mais decisões forem favoráveis à pessoa, mais poder ela tem.

Definições posteriores de poder levam em consideração não apenas as ações tomadas pelos indivíduos, como também as não tomadas (Kesting, 2005). Em *The un-politics of air pollution: a study of non-decision-making in the cities*, Crenson (1971) propõe que o escopo de decisões passíveis de serem tomadas pode ser previamente canalizado e direcionado pelo processo de não-tomada de decisões. O autor conclui que estudar somente a diversidade visível e a frequência com que a vontade de uma parte prevalece sobre a outra – como proposto por Dahl – não é suficiente para se entender a dinâmica de poder em um sistema, uma vez que atores poderosos podem estar restringindo a existência de determinados assuntos na agenda de discussão.

Sob as perspectivas de tomada de decisão e poder, fenômenos da administração ganham um novo significado. Um exemplo é o da integração vertical, antes explicada pela Teoria dos Custos de Transação. Segundo Heide (1994), os benefícios da verticalização não estão relacionados à propriedade ou à integração *per se*, uma vez que canais de distribuição integrados e não-integrados podem ser estruturados de forma a parecerem indistinguíveis entre si. Para o autor, a habilidade de exercer poder de decisão (ou simplesmente poder, pela definição do termo proposta acima) é o fator relevante na decisão de verticalização. Outro exemplo é o de redes de empresas, em que companhias com maior poder dentro da rede definem quais aspectos da questão em jogo serão ressaltados e em que ambientes serão debatidos (Elg & Johansson, 1997).

Ainda na discussão sobre poder, Galbraith (1968) cria o conceito de poder compensatório (*countervailing power*) para explicar como jogadores poderosos e com privilégios na tomada de decisões são desafiados pelos mais fracos. Para ele, a existência de companhias monopolísticas – que obtêm resultados superiores ao de mercado devido às suas posições – enseja que seus parceiros de negócios desenvolvam o poder necessário para se protegerem contra a possível exploração por parte da empresa que desfruta do monopólio. Neste sentido, existe um incentivo para que as empresas mais fracas organizem uma posição de poder para neutralizar outra posição de poder.

Uma aplicação disto é explorada pelo modelo desenvolvido por Chen (2003). Com base na predição de Galbraith de que o poder compensatório tende a reduzir os preços dos produtos para o consumidor final, Chen demonstra que a existência de um varejista

dominante, cercado de varejistas periféricos e mais fracos, leva o fornecedor de produtos a reduzir o preço de atacado para os varejistas periféricos. Essa atitude, explica o autor, é uma maneira de enfraquecer a posição do varejista dominante, contrabalanceando o seu poder e, no fim, levando a menores preços para os consumidores.

Como Elg e Johansson (1997) apontam, se por um lado existe a possibilidade de que poder compensatório seja mobilizado, levando assimetrias de poder existentes a se balancearem ou então fazendo com que os atores cheguem em um equilíbrio mutuamente aceitável, por outro lado, empresas poderosas possuem tanto o interesse, quanto os meios, para preservarem suas posições superiores. É preciso reconhecer, afirmam os pesquisadores, que o ambiente de mercado está em constante mudança, sendo formado e transformado conforme as interações, decisões e atividades das empresas que participam do mesmo ambiente.

2.7.1 Decisões, poder e franquias

Tradicionalmente, a relação franqueador-franqueado é considerada desbalanceada no quesito poder de decisão. Como Dant et al. (2011) explicam, "*a hierarquia do equilíbrio de poder amplamente aceita no contexto de* franchising *tradicionalmente tem sido franqueador reinando supremo, cercado por multifranqueados fracos, e por franqueados de uma loja só ainda mais fracos*"[26] (p. 258, tradução nossa). O controle sobre os produtos que são vendidos, sobre a marca ou sobre o formato de negócios são alguns dos fatores que levam franqueadores a possuírem poder sobre os fraqueados. Estes, no entanto, vêm tentando contrabalancear a pressão exercida por aqueles (Grünhagen & Mittelstaedt, 2002).

A relação de interdependência entre as partes, estipulada categoricamente através do contrato de franquia, e a evidente concentração de poder no franqueador fazem com que os franqueados reajam para reduzir este poder (Dant et al., 2011; Grünhagen & Mittelstaedt, 2002). Uma das formas para se fazer isso é através de associações de franqueados – e a criação da Associação Brasileira de Franqueados (ASBRAF) representa uma instância deste movimento. Fundada em meados de 2017 por um grupo de franqueados e ex-franqueados d'O Boticário – maior rede de franquias do Brasil (Associação Brasileira de Franchising, 2018b) e maior franqueador do mundo no segmento de saúde e beleza (Alexander & de Lira e Silva, 2002) – a ASBRAF tem, entre seus objetivos,

---

[26] Original: *the generally accepted hierarchy of power balance in a franchising context has traditionally been franchisor reigning supreme surrounded by weak multi-unit operators, and even weaker single-unit franchisees.*

> Defender os ideais e objetivos econômico-sociais de empresas e empreendimentos que realizam suas atividades de comércio, serviço e indústria, na condição de franqueados em conformidade com os princípios e a regulamentação da Lei no 8.955/94 e eventuais alterações e legislações complementares, que dispõe sobre contrato de franquia empresarial. (...) Combater o abuso do poder econômico de empresas franqueadoras junto a empresas franqueadas, representado por atos impositivos e unilaterais, ou qualquer outra forma de exploração (Associação Brasileira de Franqueados, n.d.)

Grünhagen e Mittelstaedt (2002) explicam que os franqueadores, entendendo este movimento, também estão tomando atitudes para tornar a relação com seus franqueados mais equilibrada. Isso acontece devido à queda de confiança dos franqueados e o ressentimento gerado quando ações e políticas são tomadas unilateralmente pela parte mais forte – situação que pode levar a revoltas[27]. Os autores chegam até mesmo a afirmar que seria particularmente benéfico aos franqueadores que eles incentivassem o estabelecimento de associações de franqueados, uma vez que isso indicaria aos franqueados que o franqueador está interessado em ouvir suas demandas.

Com isso, alguns franqueados estão conseguindo avanços significativos, como a necessidade de serem consultados em pontos essenciais do negócio, poder de veto sobre algumas decisões, limite de custos para as mercadorias fornecidas pelo franqueador, decisão sobre quem passa a controlar o negócio quando eles se aposentarem – e sem direito de preferência para o franqueador –, poder de precificação de produtos e definição de campanhas de descontos (Baertlein, 2011; Gibson, 2006).

O desejo por poder compensatório pode ser também uma das explicações por trás da existência de multifranqueados. Tais franqueados controlam uma participação importante na marca dos franqueadores através da presença de suas múltiplas unidades e, portanto, passam a ter mais poder de barganha na relação (Grünhagen & Mittelstaedt, 2002; Michael, 2000a). Este poder pode ter origem no fato de que o não-cumprimento com qualquer uma das decisões do franqueador – mesmo que apenas por um tempo limitado – pode levar a danos severos que seriam custosos não somente para o franqueado “rebelde”, como também para os demais franqueados e para o franqueador (Grünhagen & Mittelstaedt, 2002; Kalnins & Lafontaine, 2004).

Ainda neste tema, Baucus et al. (1996) discutem o valor que franqueados dão para discricionariedade – especialmente quando se trata de decisões sobre como competir em seus

[27] Recentemente, por exemplo, um grupo de 400 franqueados do Subway nos Estados Unidos se formou para lutar ativamente contra a decisão unilateral da franqueadora de criar uma promoção em que os sanduíches de 30cm seriam vendidos por US$ 4,99 durante dois meses (Kosman, 2017).

mercados locais – e podem se revoltar contra o franqueador caso eles sejam indevidamente restringidos em suas ações. Bradach (1997) revela que este tipo de postura é característica conhecida nos sistemas de *franchising* e pode ter um papel importante na definição de estratégias, uma vez que os franqueados representam uma fonte construtiva de desafios ao franqueador. Como o autor explica, isso resulta da impossibilidade do franqueador hierarquicamente forçar o franqueado a seguir suas ordens, fazendo com que novas ideias precisem ser "vendidas" para toda a rede de franquias através de boas habilidades de comunicação e negociação.

3 METODOLOGIA

Dados os objetivos desta dissertação, a análise foi realizada em duas etapas. Primeiro, utilizei ferramentas contábil-financeiras para avaliar a viabilidade de investimentos em franquias. A análise se baseou em dados amplamente divulgados sobre franquias e seu resultado serviu como contexto para uma discussão mais profunda na etapa seguinte da pesquisa. Depois, utilizando uma abordagem qualitativa, entrevistei multifranqueados e franqueadores para alcançar uma compreensão rica em detalhes acerca da existência de multifranqueados no Brasil.

3.1 PESQUISA QUALITATIVA

Segundo Bryman (2007), muitos autores consideram que a questão de pesquisa desempenhe papel fundamental na definição da metodologia de um trabalho acadêmico. Mason (2002), em seu livro sobre pesquisas qualitativas, enfatiza este ponto ao afirmar que é preciso fazer "*escolhas estratégicas sobre quais métodos e fontes são os mais apropriados para responder às suas questões de pesquisa*"[28] (p. 27, tradução nossa). Em conformidade com a visão destes e outros autores, defini que, para responder à questão central deste trabalho – "que fatores levam à existência de multifranqueados no segmento de moda e vestuário no Brasil, considerando a perspectiva teórica da Economia das Organizações" –, a abordagem qualitativa seria a mais adequada.

Tal decisão se baseia, sobretudo, na escassez de pesquisas que explorem o fenômeno de multifranqueados (I) nos setores de moda e vestuário e (II) no Brasil. Dada esta carência, podemos entender que uma investigação fundamentada em experiências de franqueadores e multifranqueados (partes diretamente envolvidas) seja necessária para se alcançar uma compreensão satisfatória do fenômeno. Isso permitirá que se avalie, por exemplo, se teorias comumente articuladas por pesquisas quantitativas com outros grupos de multifranqueados – como aqueles que operam no segmento de alimentação e/ou no mercado estadunidense – também são aplicáveis ao grupo de interesse desta dissertação. Assim, as próprias características do problema de pesquisa indicam o mérito da abordagem qualitativa.

Após anos tendo pouca aceitação na academia, a pesquisa qualitativa conquistou sua legitimidade (Creswell, 2014). Apesar desta mudança ter reduzido a necessidade de autores

[28] Original: s*trategic choices about which methods and sources are the most appropriate for answering your research questions.*

convencerem seus leitores dos méritos da abordagem, Creswell (2014) sugere que a revisão de suas principais características continua a ser interessante, pois permite que o leitor menos familiarizado entenda com maior profundidade as razões que levaram à escolha da abordagem qualitativa, bem como suas implicações para as análises e conclusões.

Como Denzin e Lincoln (2005) explicam,

> A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Ela consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo. Elas convertem o mundo em uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e memorandos para si [o pesquisador]. Neste nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa e naturalística do mundo. Isso significa que pesquisadores qualitativos estudam coisas em seus cenários naturais, tentando dar sentido, ou interpretar, fenômenos a partir dos significados que as pessoas dão a eles[29] (p. 3)

Segundo Creswell (2014), esta abordagem naturalística, que envolve trato direto entre pesquisador e participantes do estudo, com coleta de informações a partir de contatos e observações de comportamentos contextualizados, é uma das características essenciais da pesquisa qualitativa. O valor disso é que a pesquisa qualitativa traz descrições e conhecimento sobre interações e significados que efetivamente ocorrem no mundo real – em contraposição à imposição de significados normalmente realizada por pesquisadores quantitativos em seu anseio por explicar uma "*realidade que se presume ser verdadeira*"[30] (Gephart, 2004).

Neste contexto, explica Creswell (2014), o pesquisador se insere como ferramenta-chave da pesquisa, uma vez que a coleta de dados é realizada diretamente por ele, sem a utilização, em geral, de instrumentos desenvolvidos por terceiros. Durante todo o processo, o objetivo central do pesquisador é revelar os significados trazidos pelos participantes e, dependendo dos caminhos tomados pelas interações, o pesquisador pode redesenhar o estudo para que os problemas e questões levantados pelos participantes sejam melhor endereçados – o que Creswell (2014) chama de *design* emergente (*emergent design*).

3.1.1 Pesquisa qualitativa básica

Diversas estratégias e abordagens podem ser utilizadas para se fazer um estudo qualitativo. Creswell (2007), por exemplo, propõe uma tipologia composta por cinco tradições

---

[29] Original: *Qualitative research is a situated activity that locates the observer in the world. It consists of a set of interpretive, material practices that make the world visible. These practices transform the world. They turn the world into a series of representations, including field notes, interviews, conversations, photographs, recordings, and memos to the self. At this level, qualitative research involves an interpretive, naturalistic approach to the world. This means that qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meanings people bring them.*

[30] Original: *presumed-to-be true reality.*

de pesquisa qualitativa: narrativa, fenomenologia, etnografia, *grounded theory* e estudo de caso. Com base nas abordagens mais frequentemente encontradas na academia, Merriam e Tisdell (2015) adicionam um sexto elemento aos anteriores: a pesquisa qualitativa básica.

Apesar de todas as tradições possuírem características em comum, diferentes pontos são enfatizados a depender do projeto escolhido (Creswell, 2007). A fenomenologia, por exemplo, busca compreender a "experiência vivida" do fenômeno em questão; a etnografia tem como foco a compreensão das interações dos indivíduos com a cultura que os cerca; e a pesquisa qualitativa básica – considerada a abordagem mais comum em trabalhos aplicados (Merriam & Tisdell, 2015) e também adotada nesta dissertação – tem como ênfase a descoberta e interpretação dos sentidos construídos pelos participantes do estudo em relação às suas vidas e experiências (Merriam & Tisdell, 2015).

A adoção da pesquisa qualitativa básica se justifica, neste trabalho, à medida que a inclusão de dimensões adicionais (e.g., dimensão de interação entre indivíduo e cultura, transformando a abordagem do trabalho em etnografia) resultariam em incompatibilidade entre o método adotado e a questão de pesquisa.

Neste cenário, Merriam e Tisdell (2015) destacam o papel fundamental do arcabouço conceitual da pesquisa. Afinal, segundo as autoras, é ele que determina a forma como o pesquisador vai colocar suas questões, coletar os dados e analisar os resultados. No caso deste trabalho, os conceitos presentes principalmente na Economia das Organizações são utilizados para coletar, interpretar e compreender os dados provenientes do universo de *franchising*.

Com o arcabouço definido, diversos conceitos e ideias podem ser articulados para que pesquisador identifique padrões recorrentes, temas e categorias derivados dos dados sob análise – auxiliando, inclusive, no aprimoramento das teorias existentes (Caelli, Ray, & Mill, 2003). Para Merriam e Tisdell (2015), estes padrões ou temas são as próprias descobertas – isto é, são resultados da análise – e se caracterizam por ser uma interpretação do pesquisador sobre o que os participantes entendem do fenômeno ou evento estudado.

3.1.2 Qualidade em pesquisa qualitativa

Em *Qualitative Inquiry Under Fire*, Denzin (2017) descreve como, ao redor do mundo, entidades governamentais reforçam a hegemonia de epistemologias neopositivistas ao definir "boa ciência". Os principais pontos contrários à pesquisa qualitativa, nesta visão, seriam a falta de evidência dura (*hard evidence*), modelos causais e rigor – o que a impediria

de produzir conhecimento válido e confiável (Denzin, 2017). Isso, afirma o autor, tem levado até mesmo a declarações sobre a não-cientificidade de estudos qualitativos.

Na mesma linha, Bloch (2004) explica que a demarcação muito restrita do conceito de rigor científico faz com que uma parcela dos estudos científicos seja considerada confusa, pobre e ruim simplesmente por aderir a paradigmas de conhecimento diferentes. Para a autora, relatórios como o do *National Research Council* (2002) – exemplo da visão apresentada por Denzin – desconsideram "*a necessidade de complexas lentes históricas, políticas, e culturais para se examinar políticas, pesquisas, conhecimento e construções de poder*"[31] (p. 96, tradução nossa).

Este cenário evidencia que, apesar de mais de 20 anos de esforços, ainda não há consenso sobre critérios de qualidade para a pesquisa qualitativa (Sandelowski & Barroso, 2002). Ainda assim, pesquisadores sérios buscam produzir conhecimento válido e confiável através de métodos éticos – o que implica na aderência a determinados padrões de qualidade (Merriam & Tisdell, 2015). No caso de pesquisas qualitativas, fundamentadas por premissas ontológicas e epistemológicas distintas das pesquisas quantitativas, os padrões que servem para assegurar um bom trabalho também devem ser distintos daqueles usados em estudos quantitativos (Corbin & Strauss, 2008; Merriam & Tisdell, 2015).

Neste sentido, Guba e Lincoln introduziram a fidedignidade (*trustworthiness*) como parâmetro para se avaliar a qualidade de uma pesquisa qualitativa (Guba, 1981; Lincoln & Guba, 1985). Partindo da concepção de que, independentemente do paradigma em questão, todo trabalho científico deve possuir valor de verdade, aplicabilidade, consistência e neutralidade, os autores sugerem que a fidedignidade deve ser entendida a partir de quatro critérios: credibilidade, transferibilidade, confiança e confirmabilidade.

A credibilidade (paralela à validade interna no paradigma neopositivista) é conquistada à medida que as construções e reconstruções do pesquisador reproduzem o fenômeno estudado e os significados trazidos pelos participantes. Guba e Lincoln sugerem algumas estratégias para que isso seja alcançado, como engajamento prolongado com o campo, observação persistente e verificações com membros do estudo (Guba, 1981; Lincoln & Guba, 1985).

A transferibilidade (paralela à validade externa) refere-se à possibilidade de que os resultados encontrados em um determinado contexto possam ser aplicados a outros. Para os

[31] Original: *the need for complex historical, political, and cultural lens to examine policy, research, knowledge and power constructions.*

autores, isso pode ser alcançado através de uma amostra teórica, coleta rica de dados e descrição densa do contexto e resultados (Guba, 1981; Lincoln & Guba, 1985).

A confiança (paralela à confiabilidade) está relacionada aos procedimentos adotados no estudo. Para Guba e Lincoln, o pesquisador deve demonstrar que boas práticas cientificas foram observadas – permitindo, inclusive, que o estudo seja repetido –, o que pode ser feito através da sobreposição ou triangulação de métodos de pesquisa e da construção de uma "trilha de auditoria" para que o trabalho seja auditado por terceiros (Guba, 1981; Lincoln & Guba, 1985).

Por fim, a confirmabilidade (paralela à objetividade) é conquistada à medida que se verifica que os resultados do estudo são decorrentes das experiências e significados trazidos pelos participantes – e não de predisposições, vieses ou características do pesquisador. Segundo os autores, isso pode ser alcançado através de triangulação, exercício de reflexividade e auditoria de confirmabilidade (Guba, 1981; Lincoln & Guba, 1985).

Assim como Guba e Lincoln, Stenbacka (2001) propõe uma adaptação de conceitos de qualidade tradicionalmente aceitos nos trabalhos quantitativos – a saber, validade, confiabilidade, generalização e cuidado – para que estes melhor se adequem às premissas da pesquisa qualitativa.

Além disso, a autora sugere quatro conceitos de qualidade exclusivos para pesquisas qualitativas (Quadro 1): pré-entendimento, acesso, reflexão e entendimento. O primeiro envolve conhecimentos prévios do pesquisador sobre o fenômeno e pode ser adquirido através de experiências primárias e/ou secundárias (literatura, por exemplo). O segundo diz respeito à possibilidade de aproximação com o fenômeno. O terceiro compreende o processo de reflexão necessário, a partir do pré-entendimento e das interações viabilizadas pelo acesso, para se evoluir no entendimento do fenômeno. Por fim, o quarto envolve o resultado final da pesquisa, a partir do qual o leitor tem a capacidade para avaliar se os significados apresentados pelo pesquisador correspondem ao fenômeno estudado (Stenbacka, 2001).

Quadro 1 - Conceitos tradicionais de qualidade aplicados à pesquisa qualitativa

Conceito	**Objetivo na pesquisa quantitativa**	**Objetivo na pesquisa qualitativa**	**Execução na pesquisa qualitativa**
Validade	Assegurar que o objeto de interesse está sendo mensurado	Alcançar um entendimento válido do fenômeno	Permitir que os informantes falem livremente, a partir de seus conhecimentos, sobre o fenômenos do qual eles fazem parte

Conceito	Objetivo na pesquisa quantitativa	Objetivo na pesquisa qualitativa	Execução na pesquisa qualitativa
Confiabilidade	Assegurar que os resultados possam ser reproduzidos de forma virtualmente idêntica por outros pesquisadores	Não se aplica em termos comparáveis aos tradicionais	Não se aplica em termos comparáveis aos tradicionais
Generalização	Generalizar estatisticamente os resultados para a população de interesse	Generalizar analiticamente os resultados em relação à teoria	Selecionar um grupo relevante de participantes
Cuidado	Assegurar que os processos foram feitos com cuidado e de forma sistemática	Assegurar que os processos foram feitos com cuidado e de forma sistemática	Ser cuidadoso e sistemático no processo de pesquisa a ponto de conseguir descrevê-lo de forma completa e minuciosa

Fonte: adaptado de Stenbacka (2001)

Os parâmetros de qualidade mencionados acima foram essenciais não só para a construção de evidências, como também para a análise neste trabalho. Exemplos de medidas adotadas são (I) a apresentação detalhada dos critérios de seleção de participantes e dos guias de entrevista para facilitar a repetição e auditoria por terceiros, o que aumenta a confiança; (II) o exercício de reflexividade e a exposição de fragmentos das entrevistas demonstrar que os resultados são decorrentes das experiências dos participantes, o que aumenta a confirmabilidade; e (III) a permissão dada aos participantes para que eles falassem livremente sobre o fenômeno, o que aumenta a validade[32]; entre outros.

3.2 REFLEXIVIDADE

3.2.1 Reflexividade e pesquisa qualitativa

Pelas características da pesquisa qualitativa, vemos que o papel do pesquisador nestes estudos é único. A profundidade com que se insere na pesquisa e o forte contato com os participantes faz do investigador um "*participante apaixonado, ativamente engajado em facilitar a reconstrução das múltiplas vozes de sua própria construção, bem como as de todos os outros participantes*"[33] (Guba & Lincoln, 1994, p. 115, tradução nossa).

[32] O conceito de validade deve ser entendido, neste ponto, conforme a adaptação feita por Stenbacka (2001).
[33] Original: *passionate participant actively engaged in facilitating the 'multivoice' reconstruction of his or her own construction as well as those of all other participants.*

Malterud (2001) e Creswell (2014) explicam que as experiências do pesquisador e sua posição no estudo influenciam ou têm o potencial para influenciar todas as etapas do processo de pesquisa – desde a escolha do objeto que será investigado até a comunicação das conclusões. Para Berger (2015), os três principais impactos são (I) no acesso do pesquisador ao campo; (II) na relação entre pesquisador-pesquisado e, consequentemente, na natureza das informações compartilhadas entre os dois; e (III) na forma como as informações são coletadas e interpretadas, o que pode alterar os resultados e conclusões do trabalho.

Nesta visão, que se aproxima do paradigma construtivista ou naturalista apresentado por Guba e Lincoln (1994), o conhecimento deixa de ser entendido como absolutamente dissociado de quem o produz e, portanto, a tradicional tentativa de se evitar que a pesquisa seja influenciada pelo *background* do investigador é substituída pelo desempenho de um exercício de reflexividade (Malterud, 2001).

Segundo Berger (2015), reflexividade é a realização contínua de autoavaliação pelo pesquisador, de modo que este compreenda não só sua posição dentro do estudo, como também os efeitos desta sobre os processos e resultados do trabalho. Finlay (2002) define reflexividade como uma meta-análise autoconsciente do pesquisador e argumenta que ela é, entre outras coisas, um esforço para aumentar a confiabilidade, transparência e *accountability* da pesquisa.

Ao colocar a lente de pesquisa sobre si mesmo, o investigador encontra inúmeras características que afetam seu trabalho como, por exemplo, gênero, idade, crenças, classe social e postura política (Berger, 2015; Finlay, 2002; Pillow, 2003). Uma análise crítica destas e outras características permite – ainda que com ressalvas, como Pillow (2003) propõe em sua reflexividade do desconforto – que o pesquisador identifique com maior precisão (I) suas reações aos participantes do estudo, (II) a forma como ele co-constrói os significados que emergem em suas interações, (III) os pontos que ele tende a enfatizar ou ignorar em entrevistas e (IV) o conteúdo que ele tenderia, devido à sua posição, incluir ou excluir na análise dos resultados (Berger, 2015; Lietz, Langer, & Furman, 2006; Peshkin, 1988; Pillow, 2003; Valentine, 2007). Deste modo – e apesar da impossibilidade da tarefa – o pesquisador busca transcender "*sua própria subjetividade e seu próprio contexto cultural de uma forma que o liberte do peso de suas (más) representações* "[34] (Pillow, 2003, p. 186, tradução nossa).

[34] Original: *her own subjectivity and own cultural context in a way that releases her/him from the weight of (mis)representations.*

Além das características mencionadas acima, outro fator importante para a análise autoconsciente do pesquisador é sua proximidade em relação ao fenômeno que está sendo estudado. Berger (2015) propõe três níveis de familiaridade: *insider*, *becoming* e *outsider*. Cada um deles apresenta diferentes benefícios e desafios ao pesquisador – e existem estratégias para se extrair o máximo dos pontos positivos e, ao mesmo tempo, reduzir os efeitos dos negativos. Dadas as minhas experiências prévias em relação ao objeto de estudo, uma análise mais detalhada da posição de *insider* se faz indispensável.

O *insider*, explica Berger (2015), é capaz de se aprofundar nas percepções e interpretações dos participantes com maior facilidade, uma vez que compartilha das experiências que são narradas. No entanto, ele corre o risco de anular a voz dos participantes ao projetar sua própria interpretação sobre as palavras. Para mitigar este risco, a autora sugere a adoção de três medidas: (I) criação de um registro de interações, (II) revisão repetitiva do material e (III) consulta a pares.

O primeiro ponto permite que o pesquisador registre (a) o que foi declarado pelo participante, (b) o significado extraído pelo pesquisador a partir disso e (c) seus sentimentos e pensamentos sobre a interação. O segundo cria um distanciamento entre os dados e o investigador, o que lhe dá a oportunidade de encontrar erros cometidos nas revisões anteriores. Por fim, o terceiro traz uma visão externa à questão, aumentando a chance de se encontrarem projeções ou omissões por parte do pesquisador (Berger, 2015).

Como componente indispensável deste trabalho, incluí, no item seguinte, um exercício de reflexividade. Busquei apresentar não só minhas experiências e características pessoais, como também minha íntima relação com o objeto de estudo desta pesquisa. Com isso, fica em evidência – tanto para o leitor, quanto para mim – alguns fatores privados que podem ter (I) influenciado as interações com os entrevistados, (II) causado projeções ou omissões no momento da análise de dados e (III) facilitado a obtenção de informações junto aos participantes, entre outros possíveis efeitos.

Neste contexto, dois pontos merecem atenção. Primeiro, é preciso esclarecer que este foi apenas o passo inicial do exercício de reflexividade. Como mencionado anteriormente, a reflexividade deve (e foi o que tentei) ser feita a todo instante, em todas as etapas da pesquisa. Segundo, precisamos nos atentar ao fato de que até mesmo essa tentativa de autorrepresentação e autodeterminação sofre influências do meu *background* – isto é, está sujeita a inclusões ou omissões relacionadas à minha visão de mundo. Gostaria, portanto, de reafirmar meu compromisso e boa-fé com a ciência e instituições acadêmicas e declarar que

dispendi os meus melhores esforços para fazer a representação mais completa e acurada que consegui.

3.2.2 Exercício de reflexividade

Encontro, em minhas memórias mais antigas, pensamentos e sentimentos que já indicavam características importantes de quem sou hoje. Outros traços, também relevantes, foram construídos e moldados ao longo de 26 anos de experiências pessoais, acadêmicas e profissionais. Surge, no entanto, uma questão: até que ponto preciso voltar para explicar minha posição atual? Como faço, por exemplo, para explicar minha etnia? Sou nascido e criado no Brasil, mas meus ascendentes não. Qual a influência disso? Talvez mais importante para esta pesquisa, até que ponto é preciso retornar para explicar minha classe social e os efeitos disso sobre minhas decisões profissionais? Seria interessante explicar a vida dos meus avós? Infelizmente não tenho uma resposta para isso, então decidi, arbitrariamente, começar pelo "começo".

Sou filho de Cecília Esther Piccolo, descendente de italianos que se mudaram para o Brasil no começo do século XX. Pouco sei sobre esta parte da família, mas tenho certeza que imigraram em busca de trabalho e melhores condições de vida. Sobre minha mãe tenho muito mais conhecimento. Nela, encontro um exemplo de espiritualidade, equilíbrio, dedicação e amor. Foi com ela que conquistei, ainda novo, dois hábitos que moldaram e continuam a moldar minha vida: o de ler e o de questionar.

Sou também filho de Paulo Sérgio de Lima, descendente de portugueses e africanos (não sabemos o país de origem). Novamente, pouco sei sobre esta parte de família – e sobre as condições que os fizeram imigrar para o Brasil. Nele, encontro um exemplo de garra, engenhosidade, dedicação e amor. Foi com ele que aprendi a ser um solucionador de problemas e um incessante consumidor de informações.

Nos primeiros anos de minha vida, entrou mais uma pessoa para a família: meu irmão, Renan Piccolo de Lima. Mais novo por quase quatro anos, ele é meu exemplo de pessoa autossuficiente, curiosa e parceira. Uma parte significativa do que consumo – seja na forma de livros, filmes, séries – é resultado de nossas conversas.

Os valores que encontro na minha família são, sem sombra de dúvidas, importantes para explicar meus comportamentos, decisões e visões de mundo. Além dos valores identificados acima, tenho outros que surgiram graças às minhas experiências.

Quando ainda muito pequeno, encontrava-me no que hoje entendo como “classe média baixa”. Não tínhamos dificuldades financeiras, mas também não havia luxos. Morávamos em Americana porque a cidade era próxima de Campinas – onde meu pai trabalhava à época e o restante da família mora até hoje – e tinha um custo de vida menor.

Aos oito anos, ganhei meu primeiro computador e um novo mundo se abriu. Fiquei viciado em inúmeros jogos, mas os que mais marcaram minha infância foram *Diablo*, *Age of Empires*, *Sim City 3000* e *Roller Coaster Tycoon*. Os títulos em si já dizem muito sobre mim, mas a forma como os jogava revela ainda mais. No caso dos dois primeiros, meu objetivo pessoal era dominar todos os detalhes para conseguir avançar mais rápido nas missões ou vencer as batalhas. Passava horas e horas pensando em como diferentes combinações e ações poderiam fazer com que a vitória fosse alcançada. Já no caso dos dois últimos, ambos de simulação (cidade e parque de diversões, respectivamente), buscava formas de construir o mundo mais rentável que pudesse.

Na adolescência o padrão continuou, mas com jogos diferentes: *Tibia* e *DOTA*. No caso do primeiro, um MMORPG[35] de fantasia medieval, busquei avidamente me tornar o jogador de nível mais alto e com maior quantidade de recursos do servidor. Já no segundo, o jogo que fundou o gênero MOBA[36], meu objetivo era o mesmo que tinha ao jogar *Diablo* e *Age of Empires*: dominar os mínimos detalhes – mesmo que isso significasse estudar o jogo, em vez de jogá-lo – para vencer as batalhas. Nunca faltou ambição ou dedicação.

Aos 16 anos, já estava morando em Curitiba, quarta cidade em que vivi, meu pai havia subido a escada corporativa e nós vivíamos uma confortável vida de “classe média”. Talvez não tenha percebido isso à época, mas esta pequena mudança de classe, unida às características que demonstrava enquanto jogador, teve forte influência nas minhas decisões acadêmicas e profissionais.

A primeira manifestação mais formal disso foi em minhas leituras. Nesta idade, antes mesmo de saber o que faria na faculdade, consumia livros como O Investidor Inteligente, *The Snowball: Warren Buffett and the Business of Life*, e *The Intelligent Asset Allocator*. Foi nesta mesma época que fiz meu primeiro investimento em ações (que pouco tempo depois virou pó) e comecei a pensar em como criar uma empresa que “dominaria o mundo”.

Com o tempo, ficou claro que precisava fazer uma faculdade que tivesse alguma relação com finanças. Prestei vestibular assim que saí do ensino médio e passei em três

---

[35] *Massive Multiplayer Online Role Playing Game*, gênero de jogo em que milhares de pessoas se conectam num mundo virtual e interagem para criar histórias, matar monstros, formar clãs, guerrear, etc.

[36] *Multiplayer Online Battle Arena*, gênero de jogo em que pequenos grupos de jogadores se conectam a uma arena para batalhar

universidades: Economia na UFPR, Administração na UEPG e Contabilidade na FEA-USP. Optei pela última e me mudei para São Paulo.

Neste período descobri que o mercado de ações no Brasil não se parecia muito com o que havia encontrado em minhas leituras. Poucas empresas listadas, pouca liquidez, pouco cuidado com minoritários. Era preciso tomar um caminho alternativo ou então me mudar para outro país. Acabou que decidi entrar na área de *investment banking*, na qual conseguiria desenvolver meus interesses sem ter que sair do Brasil.

Sabendo da importância do currículo perfeito, fiz tudo que estava ao meu alcance para construí-lo: li tudo que podia sobre *banking*, consegui um intercâmbio para a King's College London com bolsa integral por mérito acadêmico e, por fim, acabei me formando em primeiro da turma (o que me rendeu um prêmio de distinção da EY). No entanto, todas estas experiências – e principalmente o intercâmbio – me mostraram que a vida era mais que uma escada profissional.

Foi então que decidi buscar algo que tivesse mais significado e propósito para mim: *private equity*. Neste segmento eu poderia unir as habilidades que desenvolvi ao estudar *banking* à minha antiga vontade de criar uma empresa. Com algum esforço, consegui estagiar em um pequeno fundo de investimentos. À época, o fundo havia acabado de começar e não tínhamos investido em nenhuma empresa ainda – era o ambiente perfeito.

Em pouco tempo, aconteceram muitas reviravoltas: a crise brasileira se agravou, a empresa com que estávamos negociando há meses desistiu de uma transação, o maior investidor do fundo se viu sem recursos – e sem apetite por empresas. Tivemos que nos adaptar para uma nova estratégia: investir em franquias de grandes marcas. Inauguramos três lojas e as operamos por algum tempo. No entanto, rapidamente percebemos que a parceria com o investidor do fundo não daria certo. Após negociações, meus dois chefes e eu (todos os funcionários do fundo) nos separamos e ficamos com as três lojas. Acabamos nos tornando empreendedores por acaso.

Com mais experiência no varejo, conseguimos expandir as operações e inauguramos franquias de outras marcas. Além disso, compramos participação em uma franqueadora e criando uma marca própria. Com o passar dos anos, também me tornei sócio das empresas e lojas que ajudei a inaugurar/fundar.

Nestes anos de intenso esforço, conheci pessoas de todos os caminhos da vida: ex-vendedores de grandes marcas que acabaram fundando suas próprias empresas; franqueados de uma loja, outros de múltiplas; franqueados que operam somente uma marca, outros que

têm lojas de marcas diferentes; franqueadores de todos os tamanhos e segmentos; entre outros.

Uma coisa que sempre me saltou aos olhos – a partir de minha própria experiência enquanto franqueado e das experiências que outras pessoas dividiram comigo – é que ser franqueado é difícil, mas ser multifranqueado beira o impossível em alguns setores. Conversei com muitos franqueadores ao longo dos últimos quatro anos e poucos deles têm multifranqueados em suas redes. As conversas nunca avançaram muito nos motivos disso, mas ouvi comentários que indicavam que o problema poderia ser desde os impostos até o medo de que franqueados grandes exigissem muitas concessões.

Enquanto franqueado, sempre tive comigo a noção de que expandir era necessário. Caso contrário, a vida seria muito parecida com a de um funcionário de uma empresa média. Senti que os franqueados e multifranqueados que conheci também pensavam assim. Não foram poucas as conversas sobre a vontade de "abrir uma loja em tal cidade" ou "abrir uma franquia de outra marca". Ainda assim, pouquíssimos deles tinham mais de uma ou duas lojas.

A curiosidade para entender o porquê disso, aliada à vontade de propor uma solução para o problema, fez com que eu entrasse no mestrado na FEA-USP. Como bônus, também tinha como missão transformar a dissertação em um livro. É claro que muita coisa já mudou desde o ingresso no programa até o presente momento – a começar pela vontade de publicar um livro. No entanto, a principal mudança – que considero importante relatar neste espaço de autoanálise –, foi em relação à forma como entendo a pesquisa e suas possibilidades.

No início, tinha uma visão fortemente positivista, quantitativa, e buscava transformar minha pesquisa em um grande teste de hipóteses. Com o passar das disciplinas do curso, descobri que existiam alternativas interessantes à abordagem quantitativa que dominava minha mente. Com a abordagem qualitativa, percebi que seria possível buscar o "porquê" a partir da compreensão dos significados construídos pelas pessoas envolvidas no fenômeno complexo que é o *franchising*. Percebi também que entender os porquês passaria por conversas com os franqueadores (especialmente com as pessoas que têm poder para definir quem poderá ser multifranqueado) e com os franqueados. Por fim, notei que estou em posição privilegiada para construir esse conhecimento, uma vez que tenho (I) facilidade para acessar os contatos que construí nos últimos anos e (II) experiência nas duas pontas do fenômeno (franqueador e franqueado). Hoje, não me vejo escrevendo sobre outra coisa senão isso.

Uma nota final sobre este exercício de reflexividade: é claro que uma vida e seus milhões de momentos não acontecem como nos filmes – em uma sequência linear e coerente,

com um objetivo final, sem pontas abertas. No entanto, este exercício tomou exatamente esta forma, como se estivesse sujeito à "arma de Chekhov"[37]. Assim, é importante indicar que minhas escolhas editoriais apresentam um último vislumbre de minha autorrepresentação: as escolhas que fiz sobre o que (deixar de) apresentar, como fazê-lo e em qual ordem podem dizer bastante sobre quem sou – e também sobre os efeitos que posso ter, enquanto pesquisador, sobre esta pesquisa.

3.3 CONSTRUÇÃO DE EVIDÊNCIAS

O pesquisador tem diversos métodos à sua disposição para construir as evidências do estudo. Na pesquisa qualitativa, a transformação do mundo em representações pode ser feita através de fotografias, notas de campo e entrevistas, entre outros (Denzin & Lincoln, 2005). Neste trabalho, adotei a entrevista semiestruturada como estratégia de coleta de dados, uma vez que a técnica e suas características – amplamente discutidas na literatura – estão alinhadas às premissas ontológicas e epistemológicas do estudo.

A entrevista é um dos métodos mais reconhecidos e utilizados na coleta de dados em pesquisas qualitativas (King, 2004a; Myers & Newman, 2007). Uma de suas principais vantagens é quebrar barreiras – sejam elas de nacionalidade, gênero, renda, etc. –, permitindo que o pesquisador examine fenômenos normalmente ignorados ou então conhecidos somente de forma superficial (Rubin & Rubin, 2011)

Como Patton (2015) explica,

> Nós entrevistamos pessoas para descobrir, a partir delas, as coisas que nós não conseguimos observar diretamente e para entender o que nós observamos. (...) O ponto é que nós não conseguimos observar tudo. Nós não conseguimos observar sentimentos, pensamentos, e intenções. Nós não conseguimos observar comportamentos que aconteceram no passado. Nós não conseguimos observar situações que aconteceram sem a presença de um observador. Nós não conseguimos observar como as pessoas organizam o mundo e os significados que elas atribuem ao que acontece nele. Nós precisamos fazer perguntas às pessoas sobre essas coisas. O propósito das entrevistas, então, é nos permitir entrar na perspectiva da outra pessoa[38] (p. 426, tradução nossa)

---

[37] Chekhov foi um escritor russo, famoso por afirmar que se uma arma aparece no primeiro ato, ela deve ser disparada até o final da história, caso contrário não faz sentido tê-la colocado lá (Chekhov, 1997). O objetivo do autor era fazer com que se escrevesse somente sobre aquilo que é importante, mas o efeito colateral disso é fazer com que todos os eventos tenham um encadeamento lógico e necessário.

[38] Original: *We interview people to find out from them those things we cannot directly observe and to understand what we've observed. (...) The fact of the matter is that we cannot observe everything. We cannot observe feelings, thoughts, and intentions. We cannot observe behaviors that took place at some previous point in time. We cannot observe situations that preclude the presence of an observer. We cannot observe how people have organized the world and the meanings they attach to what goes on in the world. We have to ask people questions about those things. The purpose of interviewing, then, is to allow us to enter into the other person's perspective*.

Entrevistas qualitativas possuem quatro atributos centrais: (I) diálogo interativo entre pesquisador e participantes; (II) estilo relativamente informal, próximo de uma "conversa com propósito"; (III) abordagem temática ou centrada em tópicos, permitindo que o objeto de estudo seja explorado; e (IV) perspectiva de que o conhecimento é construído a partir de um determinado contexto ou situação (Mason, 2002)

Estas características possibilitam que o pesquisador encontre informações profundas, ricas em detalhes – normalmente expressas através de experiências e narrativas, em vez de respostas simples como "sim" ou "não". Além disso, permitem que novas perguntas sejam criadas quando a conversa toma caminhos potencialmente frutíferos para o estudo (Rubin & Rubin, 2011). No caso das entrevistas realizadas pessoalmente, o investigador consegue ainda mais profundidade de informação, uma vez que pode observar comportamentos e escolhas do participante que ultrapassam à esfera da oralidade – como, por exemplo, a postura corporal ou a escolha de local para a entrevista (Blackstone, 2012; Opdenakker, 2006).

3.3.1 Entrevistas semiestruturadas

Entrevistas qualitativas podem se situar em diferentes pontos do continuum que vai de *relativamente estruturada* a *relativamente desestruturada* (Brinkmann, 2014b; Qu & Dumay, 2011). A entrevista semiestruturada, posição intermediária deste espectro, é a mais adotada em estudos qualitativos – sua relevância é tamanha que autores lhe dedicam livros exclusivos e até mesmo afirmam que "entrevista qualitativa" e "entrevista semiestruturada" são sinônimos (Brinkmann, 2014a, 2014b).

A principal característica da entrevista semiestruturada é sua flexibilidade. Apesar de possuir alguma estrutura – representada pelo guia de entrevista –, a entrevista semiestruturada dá mais liberdade ao entrevistador, pois permite que ângulos emergentes sejam explorados a partir de questões complementares às do guia (Brinkmann, 2014b; Rubin & Rubin, 2011). Assim, o participante ganha espaço para expor suas narrativas e descrições de forma mais espontânea e, ao mesmo tempo, é incentivado a permanecer nos temas de interesse do estudo (Brinkmann, 2014a, 2014b; Galletta, 2013).

O guia de entrevista, ferramenta essencial para a execução da entrevista semiestruturada, tem como objetivo garantir que a entrevista seguirá uma abordagem sistemática e temática com todos os participantes (Patton, 2015; Qu & Dumay, 2011). Os temas e questões presentes no guia devem ser provenientes de três fontes: literatura,

experiência pessoal do pesquisador e contatos preliminares com pessoas envolvidas com o tema da pesquisa (King, 2004a).

O detalhamento do guia de entrevistas depende não só da capacidade do pesquisador de definir as questões com antecedência, como também da importância de se fazer as perguntas em uma determinada ordem – resultando em guias que podem se situar qualquer ponto do espectro entre *altamente estruturados* (questões bem definidas e ordenadas) e *pouco estruturados* (tópicos abrangentes e desordenados) (Kvale, 2008; Merriam & Tisdell, 2015; Patton, 2015).

Independentemente do nível de detalhamento, os temas e questões presentes no guia de entrevista "*devem ser claramente conectados ao propósito da pesquisa, e sua inclusão no protocolo [de entrevista] deve refletir a progressão deliberada do pesquisador em direção a uma exploração detalhada e completa do fenômeno estudado*"[39] (Galletta, 2013, p. 45, tradução nossa). Além disso, as perguntas devem ser criadas levando em consideração a fase de análise (posterior às entrevistas), uma vez que a aplicação do procedimento de análise – codificação, análise narrativa, entre outros – pode ser mais efetiva conforme o material disponível (Kvale, 2008).

Outra ferramenta essencial para a execução de entrevistas semiestruturadas são os critérios de recrutamento/seleção. Dado que pesquisas qualitativas não têm como finalidade a generalização estatística – que necessita de amostras aleatórias –, Patton (2015) sugere que o recrutamento de participantes seja feito conforme os objetivos do estudo. Cada um dos entrevistados deve fornecer informações relevantes sobre o fenômeno, de modo que a diversidade de respostas gere uma perspectiva suficientemente abrangente do tema da pesquisa (Galletta, 2013; Patton, 2015).

A definição dos critérios de recrutamento tem implicações profundas para a pesquisa, uma vez que os participantes influenciam a coleta e análise dos dados (Galletta, 2013). O ideal é que o pesquisador utilize critérios que viabilizem uma amostra[40] grande o suficiente para se alcançar o ponto de saturação ou redundância informacional – mas, é claro, fatores como a restrição de recursos financeiros ou de tempo podem fazer com que o ideal não seja atingido (Galletta, 2013; Kvale, 2008).

---

[39] Original: *should be clearly connected to the purpose of the research, and its placement within the protocol should reflect the researcher's deliberate progression toward a fully in-depth exploration of the phenomenon under study*.

[40] É importante ressaltar que, neste trabalho, o termo amostra se refere à "amostra com propósito" delineada por Patton (2015) e não à amostra aleatória tradicionalmente utilizada para generalizações estatísticas em trabalhos que adotam a abordagem quantitativa.

3.3.2 Entrevistas com franqueadores

Seguindo a recomendação de Merriam e Tisdell (2015), os critérios de seleção de franqueadores foram construídos com base em atributos que se espera que os participantes apresentem, conforme o quadro abaixo.

Quadro 2 - Critérios de seleção de franqueadores

Critério	Atributo desejado	Justificativa
Trabalhar em uma franqueadora que opere nos segmentos de moda e vestuário	Alinhamento com objetivo da pesquisa	Os entrevistados devem trabalhar nos segmentos de interesse do estudo
Ocupar um cargo alto em áreas como expansão, franquias ou equivalente	Poder de decisão	Garantir que o entrevistado tenha poder para influenciar decisões relacionadas à abertura de novas franquias – inclusive no que tange à seleção dos franqueados
Ocupar cargo que cumpra o critério acima há pelo menos dois anos	Experiência	Aumentar a probabilidade de que o entrevistado tenha avaliado oportunidades de expansão através de multifranqueados
Trabalhar em uma organização que atualmente possua ao menos um multifranqueado em sua rede	Familiaridade com multifranqueados	Garantir que o entrevistado tenha familiaridade com a operação e o desempenho de multifranqueados

Fonte: elaborado pelo autor.

Inicialmente, cinco participantes que cumprem todos os critérios foram selecionados a partir da rede de contatos que desenvolvi nos últimos quatro anos – período em que mantive comunicação com franqueadores de diversas marcas nos segmentos de interesse desta pesquisa. Dos selecionados, um foi utilizado para a entrevista-piloto e três para as entrevistas definitivas. Um declinou o convite para participar da pesquisa[41].

Em seguida, foi aplicada a técnica de *snowballing* (Myers & Newman, 2007) – isto é, os participantes indicaram pessoas que, cumprindo os critérios de recrutamento, entraram na lista de potenciais entrevistados. Em linha com a recomendação de Patton (2015), somente participantes com potencial de agregar informações relevantes e visões diversificadas sobre o fenômeno foram convidados a participar da pesquisa. Com isso, pretende-se aumentar a qualidade dos resultados, principalmente no aspecto da transferibilidade, como delineado por Guba (1981).

[41] O franqueador que declinou o convite indicou que o fez por estar envolvido em outros projetos. Em suas próprias palavras: “Adoraria te ajudar mas nesse momento estou envolvido com muitos projetos e não vou conseguir, desejo sucesso p vc”.

Assim, das nove pessoas indicadas, todas foram convidadas a participar do estudo e duas aceitaram a proposta. No total, seis pessoas foram entrevistadas e todas as interações foram gravadas e transcritas para posterior análise. Os franqueadores entrevistados foram suficientes para que se alcançasse o ponto de saturação – isto é, os relatos dos participantes começaram a se repetir de modo a não haver acréscimo significativo de informação para o trabalho –, não sendo necessária, portanto, a expansão da amostra teórica. O Quadro 3 apresenta maiores detalhes sobre as entrevistas.

Quadro 3 - Franqueadores entrevistados

Pseudônimo	**Tipo de entrevista**	**Acesso**	**Técnica de comunicação**	**Duração**
Marcos	Piloto	Contato direto	Presencial	51 minutos
Nathan	Definitiva	Contato direto	Presencial	70 minutos
Alice	Definitiva	Indicação de outro entrevistado	Presencial	49 minutos
Samuel	Definitiva	Contato direto	Presencial	61 minutos
Manuela	Definitiva	Contato direto	Presencial	40 minutos
Pedro	Definitiva	Indicação de outro entrevistado	Presencial	40 minutos

Fonte: elaborado pelo autor.

O guia de entrevistas deste trabalho foi construído a partir de recomendações encontradas na literatura e utiliza a estrutura de três segmentos proposta por Galletta (2013) – isto é, abertura, meio e conclusão. Inicialmente, os temas e questões incluídos no guia tiveram como base duas das fontes descritas por King (2004): literatura e experiência do pesquisador acerca do tema da pesquisa.

A abertura foi organizada em três seções:

1. Introdução: visa estabelecer certo nível de conforto entre as partes, explicar o objetivo da entrevista e reafirmar os direitos do entrevistado;
2. Caracterização dos participantes: com o objetivo de descrever o perfil dos participantes e suas atribuições na organização da qual faz parte;
3. *Kick-off*: questões abertas para permitir que o participante fale, a partir de sua experiência e de exemplos concretos, sobre o tema do estudo.

O meio foi organizado em duas seções:

1. Sequência: com o objetivo de explorar, a partir das lentes teóricas deste trabalho, as respostas obtidas em etapas anteriores. Esta seção não conta com questões pré-definidas, apenas temas para guiar as perguntas do entrevistador;
2. Teoria: questões fundamentadas na teoria com o propósito de examinar ideias ainda não exploradas nos pontos anteriores.

Por fim, a conclusão foi organizada em duas seções:

1. Adicionais: com o objetivo de permitir que o participante traga experiências, pontos ou visões adicionais sobre a discussão;
2. Agradecimentos e solicitações: para reforçar a contribuição do participante ao estudo, indicar que ele pode revisar o conteúdo da análise – em linha com a sugestão de Guba (1981) para se aumentar credibilidade do estudo – e solicitar indicações de potenciais participantes (*snowballing*).

Após a entrevista-piloto, o conteúdo e a forma da entrevista foram analisados por mim e por pares acadêmicos[42]. Este procedimento resultou em ajustes ao guia de entrevistas, que ficou mais congruente com o objetivo da pesquisa.

Os principais ajustes foram (I) a indicação de que a caracterização do participante deve ser breve, de modo a permitir que mais tempo seja utilizado nas perguntas relacionadas ao fenômeno estudado; (II) a adição de um *prompt* para se entender o que levou a empresa a ter franquias; (III) a solicitação de análise de custo-benefício em se ter multifranqueados; (IV) o esclarecimento de questões que estavam demasiadamente abertas; (V) a reorganização da ordem das questões, para tornar o questionário mais fluido; (VI) a adição de questões sobre (a) nível de observância às regras da franqueadora, (b) benefícios da competição entre franqueados e multifranqueados, (c) diferenças entre multifranqueados exclusivos da rede e

[42] Três pares revisaram o material:

1. Uma bacharel em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo pela Universidade São Judas Tadeu e atualmente aluna do MBA em Gestão Escolar da USP/ESALQ;
2. Um bacharel em Ciências Contábeis e mestre em Contabilidade e Controladoria pela FEA-USP, atualmente aluno do curso de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da FEA-USP;
3. Uma bacharel em Ciências Contábeis pela FEA-USP e mestre em Ciências Contábeis pela UFES.

multifranqueados com unidades de outras marcas, e (d) planejamento tributário de franqueados; e (VII) a exclusão de perguntas que levavam a respostas muito semelhantes. A versão final do guia, utilizada para as entrevistas definitivas, é apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 - Guia de entrevistas para franqueadores

Fase	**Seção**	***Prompt***
Abertura	Introdução	Antes de começarmos com as perguntas, gostaria de lembrá-lo que tudo o que falarmos será gravado. Sua identidade será mantida em segredo e a qualquer momento você pode desistir de participar desta pesquisa.
	Caracterização dos participantes	Você poderia falar brevemente da sua trajetória profissional e das funções que atualmente desempenha na empresa?
	Kick-off	Que motivos levaram a empresa a ter franqueados? E multifranqueados?
		Como foi sua última experiência com multifranqueados?
		Que vantagens e desvantagens você, enquanto franqueador, vê em trabalhar com multifranqueados? Você acha que os benefícios são maiores que os custos?[43]
		Que vantagens e desvantagens você acredita que multifranqueados encontram? Você acha que, para eles, os custos são maiores que os benefícios?
Meio	Sequência	Possíveis temas para follow-up: agência, custo de transações, restrição de recursos, poder e decisão
	Teoria	Na sua experiência, quem costuma ter maior motivação para conseguir resultados operacionais e financeiros superiores: franqueados, multifranqueados ou gerentes? Por quê?
		Multifranqueados tendem a seguir as regras da franqueadora com mais ou menos consistência? Por que você acha que isso acontece?
		Como costumam ser os investimentos em marketing feitos pelos franqueados vs. multifranqueados? Por que você acredita que seja assim?
		Como costuma ser a estrutura organizacional dos multifranqueados? (ex. usam supervisores e gerentes? *Back-office*?) – **follow-up**: Agência e Custos de Transação
		Os franqueados costumam dar dicas à franqueadora sobre como melhorar a rede? E os multifranqueados? Há alguma diferença entre eles?
		Vocês trabalham com lojas próprias e franquias ao mesmo tempo? Por quê?
		Caso a franqueadora opere com formas plurais: Há intercâmbio de práticas de governança entre multifranqueados e franqueadora?
		Vocês já compraram ou assumiram a loja de algum franqueado? Se sim, quais foram as razões para isso?
		Como vocês decidem se uma nova unidade vai ser própria, de franqueado ou de multifranqueado? – **follow-up**: Torneios e Visão Baseada em Recursos

[43] Conforme apontado após o término das entrevistas e análises, a questão secundária desta seção – isto é, "Você acha que os benefícios são maiores que os custos?" – está formulada como uma pergunta "sim ou não" e poderia induzir os participantes a responder em linha com a afirmação "os benefício são maiores que os custos". Os pares que revisaram o trabalho e eu não encontramos evidências que indicassem a indução à resposta. Em todo caso, a questão seria melhor formulada como "O que você acha que é mais significativo: os benefícios ou os custos de se trabalhar com multifranqueados? Por quê?".

Fase	Seção	*Prompt*
		Existe um ranking, formal ou informal, de melhores e piores franqueados? Como isso afeta decisões sobre novas unidades?
		Franqueados e multifranqueados competem para conseguir o direito de abrir novas lojas? Quais os benefícios disso para a franqueadora?
		Qual a influência de diferentes regimes tributários na decisão de franquear? Há algum efeito diferente sobre multifranqueados?
		Na sua experiência, quão comum é a prática de multifranqueados colocarem lojas nos CPFs de pessoas próximas? Por que você acha que isso acontece?
		Como o conhecimento sobre o ponto comercial e sua região influenciam na decisão de franquear?
		Como a disponibilidade de recursos – tanto da franqueadora, quanto do franqueado – influencia na abertura de novas lojas?
		Como é a relação de poder entre franqueador e franqueado? Como ela muda quando o franqueado possui múltiplas unidades?
		Quem costuma apresentar maior resistência a mudanças: franqueados ou multifranqueados?
		Vocês têm multifranqueados que possuem lojas de outras marcas? Você enxerga alguma vantagem ou desvantagem para a franqueadora? Como você acha que isso afeta a relação franqueador-franqueado? Como afeta o incentivo do franqueado em conseguir resultados financeiros melhores junto a vocês?
Conclusão	Adicionais	Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa que eu possa ter deixado de perguntar? Gostaria de expandir sobre algum ponto anterior?
	Agradecimentos e solicitações	Muito obrigado pela entrevista! Com certeza ajudará bastante na pesquisa. Quando a análise estiver completa, você gostaria de receber uma cópia? Caso deseje, pode solicitar alterações no texto ou adicionar comentários.
		Para finalizar, você conhece alguém com perfil semelhante ao seu, que trabalhe em outra empresa e talvez esteja disposto a ser entrevistado? Indicaria algum multifranqueado para ser entrevistado?

Fonte: elaborado pelo autor.

3.3.3 Entrevistas com multifranqueados

A seleção dos multifranqueados seguiu procedimentos semelhantes aos utilizados para os franqueadores. O Quadro 5 apresenta os critérios de recrutamento utilizados.

Quadro 5 - Critérios de seleção de multifranqueados

Critério	Atributo desejado	Justificativa
Ser multifranqueado de marcas que operem nos segmentos de moda e vestuário	Alinhamento com objetivo da pesquisa	Os entrevistados devem trabalhar nos segmentos de interesse do estudo
Ser sócio controlador das franquias	Poder de decisão	Garantir que o entrevistado tenha amplo poder para influenciar decisões operacionais e estratégicas do grupo

Possuir ao menos quatro lojas sob controle (não necessariamente todas nos segmentos de interesse)	Profissionalismo	Aumentar a probabilidade do multifranqueado ser profissional, com estrutura de apoio e desejo de expansão

Fonte: elaborado pelo autor.

Inicialmente, três participantes foram selecionados a partir da minha rede de contatos. Destes, um foi utilizado para a entrevista-piloto e dois para as entrevistas definitivas. Nenhum declinou o convite para participar da pesquisa. Usando a técnica de *snowballing*, 12 pessoas foram indicadas – sendo seis por franqueadores e seis por multifranqueados. Destas, dez foram convidadas a participar do estudo e quatro aceitaram a proposta. No total, sete pessoas foram entrevistadas e todas as interações foram gravadas e transcritas para posterior análise. O grupo de multifranqueados entrevistados foi suficiente para que se alcançasse o ponto de saturação – não sendo necessária, desta forma, a expansão da amostra teórica.

O Quadro 6 apresenta maiores detalhes sobre as entrevistas.

Quadro 6 - Multifranqueados entrevistados

Pseudônimo	**Tipo de entrevista**	**Acesso**	**Técnica de comunicação**	**Duração**
Davi	Piloto	Contato direto	Presencial	28 minutos
Felipe	Definitiva	Contato direto	Presencial	34 minutos
Rafael	Definitiva	Contato direto	Presencial	76 minutos
Arthur	Definitiva	Indicação de outro multifranqueado	Presencial	45 minutos
Bruno	Definitiva	Indicação de um franqueador	Telefone	50 minutos
Heitor	Definitiva	Indicação de um franqueador	Telefone	92 minutos
Miguel	Definitiva	Indicação de outro multifranqueado	Presencial	73 minutos

Fonte: elaborado pelo autor.

O guia de entrevista para multifranqueados foi construído com procedimentos semelhantes aos utilizados para o dos franqueadores. A estrutura do guia, suas fases e seções foram mantidas em seu inteiro teor. Sendo assim, a mudança ocorreu somente na quantidade e conteúdo dos *prompts*.

A entrevista-piloto forneceu informações importantes para tornar o guia de entrevistas mais adequado aos propósitos da pesquisa. Os principais ajustes foram (I) a indicação de que a caracterização do participante deve ser breve, de modo a permitir que mais tempo seja utilizado nas perguntas relacionadas ao fenômeno estudado; (II) o esclarecimento de questões

que estavam demasiadamente abertas; (III) a reorganização da ordem das questões, para tornar o questionário mais fluido; (IV) a adição de questões sobre (a) nível de observância às regras da franqueadora, (b) diferenças entre ter lojas de uma só marca vs. mais de uma marca, (c) potenciais economias de escala, e (d) planejamento tributário de franqueados; e (V) a exclusão de perguntas que levavam a respostas muito semelhantes. A versão final do guia, utilizada para as entrevistas definitivas, é apresentada no Quadro 7.

Quadro 7 - Guia de entrevistas para multifranqueados

Fase	**Seção**	***Prompt***
Abertura	Introdução	Antes de começarmos com as perguntas, gostaria de lembrá-lo que tudo o que falarmos será gravado. Sua identidade será mantida em segredo e a qualquer momento você pode desistir de participar desta pesquisa.
	Caracterização dos participantes	Você poderia falar brevemente da sua trajetória profissional e do grupo de empresas que você administra?
	Kick-off	Há quanto tempo você é multifranqueado? Como tem sido a experiência? Você tem franquias de mais de uma marca?
		Que vantagens e desvantagens você vê em possuir múltiplas franquias? **Se tiver mais de uma marca:** como isso te afeta?
		Você acredita que os custos de operar múltiplas unidades sejam compensados pelos benefícios? Por quê? **Se tiver mais de uma marca**: você acha que seria diferente se tivesse somente uma marca? O que mudaria?
		Que vantagens e desvantagens você acredita que o franqueador tem ao trabalhar com multifranqueados?
Meio	Sequência	Possíveis temas para follow-up: agência, custo de transações, restrição de recursos, poder e decisão
		Como possuir mais lojas afetou sua motivação para conseguir resultados operacionais e financeiros superiores? Por que você acredita que isso aconteceu?
		Você segue todas as recomendações da franqueadora? Como ter mais lojas influenciou este comportamento?
		Como são feitos os seus investimentos em marketing? Como ter múltiplas unidades afeta na decisão de investir em marketing?
		Qual a sua estrutura organizacional? (ex. usam supervisores e gerentes? *Back-office*?) – **follow-up**: Agência e Custos de Transação
		Ter múltiplas unidade te trouxe economias de escala? Quais? Elas fazem com que seu lucro seja significativamente maior?
		Como você interage ou se comunica com a franqueadora para conseguir resultados financeiros melhores? Vocês trocam informações para melhorias na rede?
		A sua franqueadora também possui lojas próprias? Se sim, como é o intercâmbio de práticas de governança entre você e franqueadora?

Fase	Seção	*Prompt*
		Como você interage com o franqueador para conseguir novas unidades? – **follow-up**: Torneios
		Existe alguma competição com outros franqueados para conseguir novas lojas? Como isso acontece?
		Que fatores fazem com que o franqueador escolha você para a abertura de uma nova unidade? – **follow-up**: Visão Baseada em Recursos
		Até que ponto você tem recursos – sejam eles de gestão, financeiros, etc – que o franqueador não tenha?
		Algum franqueador já tentou comprar uma de suas lojas? Se sim, como foi a interação?
		Qual a influência de regimes tributários na sua operação? Quais as diferenças em relação a quando você tinha apenas uma loja?
		Na sua experiência, quão comum é a prática de multifranqueados (não necessariamente você) colocarem lojas nos CPFs de pessoas próximas? Por que você acha que isso acontece?
		Como é a relação de poder entre franqueador e franqueado? Como ela mudou à medida que você abriu mais lojas?
		Você conhece algum franqueado que se revoltou contra a franqueadora? Qual era o perfil deste franqueado?
Conclusão	Adicionais	Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa que eu possa ter deixado de perguntar? Gostaria de expandir sobre algum ponto anterior?
	Agradecimentos e solicitações	Muito obrigado pela entrevista! Com certeza ajudará bastante na pesquisa. Quando a análise estiver completa, você gostaria de receber uma cópia? Caso deseje, pode solicitar alterações no texto ou adicionar comentários.
		Para finalizar, você conhece alguém com perfil semelhante ao seu, que trabalhe em outra empresa e talvez esteja disposto a ser entrevistado?

Fonte: elaborado pelo autor.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

O método de análise por *template* serviu como base para a estruturação, organização e análise dos dados deste trabalho. Amplamente utilizado em pesquisas relacionadas a organizações e administração (King, Brooks, & Tabari, 2018), este método permite que o pesquisador codifique temas presentes em dados textuais – normalmente transcritos a partir de entrevistas – e, em seguida, organize os códigos em um *template* capaz de oferecer *insights* sobre o fenômeno estudado (King, 2004b, 2018).

O código – unidade elementar da análise por *template* – nada mais é que "*um rótulo atribuído a uma seção de texto para indexá-lo como relativo a um tema ou questão, presente*

nos dados, que o pesquisador identificou como importante para sua interpretação"[44] (King, 2004b, p. 257, tradução nossa). A organização dos códigos de forma hierárquica – isto é, aglomerando códigos semelhantes sob códigos de ordem mais alta – é uma característica fundamental do método e possibilita que o pesquisador compreenda dados qualitativos ricos e desestruturados (King, 2004b; Patton, 2015).

Segundo King (2004b), a análise por *template* se assemelha a métodos de pesquisa como *grounded theory* e análise fenomenológica interpretativa à medida que utiliza códigos para organizar dados de forma temática. No entanto, argumenta o autor, ela garante (I) mais flexibilidade que *grounded theory*, uma vez que não descreve procedimentos rígidos de coleta e análise de dados; e (II) mais equilíbrio e velocidade que a análise fenomenológica interpretativa, dado que não exige a análise aprofundada de casos individuais (*within-case*) antes da integração entre casos (*cross*-case) e permite a construção de códigos *a priori*.

King et al (2018) sugerem que a análise por *template* seja realizada em sete etapas:

1. Familiarização com os dados: para viabilizar a codificação de linhas ou blocos do texto em relação à totalidade dos dados, em vez de considerá-las unidades separadas do resto;
2. Codificação preliminar: em que o pesquisador começa a identificar pontos de interesse nos dados, mas sem se preocupar em construir temas bem-definidos. Nesta etapa, os temas *a priori* – construídos com base na literatura e na experiência prévia do pesquisador com o fenômeno estudado – podem começar a ser aplicados aos dados;
3. Agrupamento (c*lustering*): etapa em que os códigos são agrupados conforme as perspectivas que eles oferecem sobre o fenômeno – isto é, aqueles que apresentam visões semelhantes são colocados nos mesmos grupos. Além disso, duplicidades são corrigidas e códigos muito semelhantes são consolidados em um só. Com isso, o pesquisador pode identificar temas, subtemas e suas relações;
4. Desenvolvimento do *template* inicial: uma vez que o pesquisador entenda a dinâmica dos temas identificado, ele pode elaborar uma versão preliminar do *template*. Para tanto, é necessário organizar os temas e códigos de forma hierárquica e levando em consideração suas interrelações. O *template* pode seguir o formato de lista ou de mapa mental;

[44] Original: *a label attached to a section of text to index it as relating to a theme or issue in the data which the researcher has identified as important to his or her interpretation.*

5. Modificação do *template* e definição da versão "final": etapa em que o pesquisador aplica os códigos do *template* inicial aos dados e busca ajustar o *template* para eliminar problemas ou limitações. O processo é iterativo e não deve parar até que todo o texto relevante esteja adequadamente codificado e o *template* esteja em um estágio de desenvolvimento que permita a interpretação dos dados;
6. Utilização do *template* para interpretar os dados: uma vez que os temas estejam definidos e as passagens codificadas – o que representa, por si só, uma forma de interpretação –, o pesquisador deve formular uma interpretação que transmita as mensagens centrais da análise;
7. Escrita: com a interpretação definida, o pesquisador deve escolher como apresentar os resultados. Os autores sugerem três caminhos: (I) por temas (mais utilizada), (II) por casos e (III) por temas complementados por casos. Independentemente do escolhido, é essencial que citações dos participantes sejam apresentadas, uma vez que isso permite que o leitor melhor compreenda aquilo que os temas estão capturando dos dados.

Para que todas as etapas sugeridas por King et al. (2018) pudessem ser seguidas neste trabalho, primeiro transcrevi[45], com o auxílio de um dos pares que posteriormente revisou o material, todos os áudios coletados nas entrevistas com franqueadores, multifranqueados e consultores[46]. Este processo auxiliou, naturalmente, na etapa de familiarização com os dados. Em seguida, o texto transcrito foi colocado em planilhas do Microsoft Excel – *software* que utilizei para a codificação, agrupamento e desenvolvimento do *template*.

Com o texto devidamente identificado e formatado, codifiquei as passagens conforme encontrava pontos de interesse. Não me limitei a rotular cada passagem com apenas um código, dado que muitas vezes as falas dos participantes podiam ser interpretadas a partir de diferentes lentes teóricas. Além dos temas que surgiram espontaneamente durante esta primeira fase de leitura, a elaboração do *template* contou com temas construídos *a priori*. Isso, no entanto, gerou os riscos de (I) se focar somente nos blocos de texto compatíveis com os temas *a priori* e (II) não se perceber que os temas *a priori* estão sendo ineficazes na representação dos dados (King, 2018).

---

[45] As transcrições dos depoimentos verbais nas entrevistas estão sendo 100% fiéis ao que foi dito pelos entrevistados, donde muitas expressões de gíria ou expressões populares por eles usadas não estão aqui censuradas.

[46] Para facilitar a leitura, as transcrições de multifranqueados estão identificadas pelo nome do multifranqueado e pela sigla "MF", enquanto as de franqueadores estão identificadas pelo nome do franqueador e pela sigla "FR".

Para mitigar estes riscos, (I) a quantidade de temas *a priori* foi reduzida ao mínimo (King, 2018); (II) os registros das entrevistas foram revisitados de forma espaçada – isto é, a leitura aconteceu em momentos não-contíguos de tempo –, permitindo que o material fosse visto por ângulos diferentes; e (III) pares acadêmicos foram convidados a revisar os códigos e temas que haviam sido elaborados[47]. Além de mitigar os riscos descritos acima, os dois últimos procedimentos – adaptados de Berger (2015) – também garantem maior equilíbrio entre as minhas experiências, enquanto pesquisador que é *insider*, e as experiências trazidas pelos participantes do estudo.

Ao término da codificação preliminar, em que foram identificados 45 pontos de interesse, filtrei os temas e colapsei aqueles que eram muito semelhantes, por vezes até mesmo duplicados, sob códigos únicos. Deste modo, temas como "Regime Tributário" e "Simples Nacional", por exemplo, foram unificados sob "Tributação". Em seguida, dividi os temas em grupos que ofereciam perspectivas parecidas sobre o fenômeno e identifiquei, quando possível, as suas relações. Assim, esbocei o primeiro *template* do estudo já com a separação entre Nível I (grupos mais amplos) e Nível II (temas mais específicos).

Com o *template* pronto, apliquei seus temas aos textos transcritos – processo que levou à adição ou ao ajuste de rótulos para que eles expressassem, de forma mais adequada, o fenômeno em sua completude. Assim surgiu, após sete iterações, a versão final do *template*. Esta serviu de base para a interpretação dos dados e transmissão, através de seis temas de Nível I e 24 de Nível II (conforme apresentado abaixo), das mensagens centrais da análise.

Quadro 8 - *Template* final

Nível I	**Nível II**
Agência	*Free-riding* e investimentos em marketing
	Compartilhamento de informações
	Velocidade na tomada de decisões
	Outros mecanismos de redução de custos de agência
	Cumprimento de normas e resistência a mudanças
	Proximidade da operação
	Problemas de agência
Escala e Recursos	Riscos
	Estrutura organizacional e recursos únicos
	Complexidade e aprendizado
	Melhores práticas de mercado
	Disponibilidade de recursos financeiros

[47] Os três pares acadêmicos citados anteriormente revisaram este material.

	Conhecimento local
	Poder de barganha com fornecedores
Custos de Transação	*Bonding effect*
	Formas plurais
	Redirecionamento de propriedade
	Tributação
Poder e decisões	Poder compensatório
	Participação na tomada de decisão
Torneios	Competição entre franqueados
	Restrições ao estabelecimento de torneios
Perfil do franqueado	Homogeneidade de objetivos
	Visão de longo prazo

Fonte: elaborado pelo autor.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS EM FRANQUIAS

Uma compreensão profunda dos fatores que levam à existência de multifranqueados nos segmentos de moda e vestuário no Brasil exige, naturalmente, que entendamos o ambiente mercadológico em que estas franquias estão inseridas. Neste trabalho, o contexto é construído por meio de uma análise de investimentos que confronta informações divulgadas por franqueadoras com (I) dados reportados por franqueados (II) informações provenientes de consultores especialistas em franquias e (III) legislação tributária. À medida que as partes são articuladas, premissas de mercado são examinadas e potenciais entraves à existência de multifranqueados nos segmentos de interesse são apontados.

A análise teve como principal fonte as franqueadoras (por meio do Portal Sua Franquia). O quadro abaixo consolida os dados financeiros – estimados, uma vez que diversos fatores podem afetar o desempenho das franquias e, portanto, as franqueadoras não podem garantir que os valores apresentados serão materializados – de 14 marcas analisadas[48].

É interessante ressaltar que, por mais que tenham sido coletados em portais de negócios, os dados são fornecidos pelas próprias franqueadoras – as quais possuem o objetivo de atrair novos franqueados para suas redes. Sendo assim, é possível que os valores estejam apresentados de forma otimista – isto é, os faturamentos estimados para cima, enquanto custos de investimento estimados para baixo.

Quadro 9 - Informações financeiras de redes de franquias

Franquia/marca	**Faturamento médio mensal (R$)**	**Investimento médio (R$)**[49]	***Payback* médio (meses)** [50]
Aramis Menswear	250.000,00	1.150.000,00	36
Marisol	80.000,00	420.000,00	36
Stalker	85.000,00	445.000,00	42

[48] Estas franqueadoras foram escolhidas por terem disponibilizado os dados em portais de acesso público. A amostra serviu como base para um exercício teórico, cujo objetivo era permitir generalizações sobre não só sobre o modelo de negócios, como também sobre investimentos no segmento de franquias de moda e vestuário no Brasil. Não há, necessariamente, relação entre as marcas apresentadas no quadro acima e as entrevistas realizadas na etapa seguinte.
[49] Média simples entre os investimentos mínimo e máximo apresentados no portal.
[50] Média simples entre os prazos mínimo e máximo apresentados no portal.

Franquia/marca	Faturamento médio mensal (R$)	Investimento médio (R$)[49]	*Payback* médio (meses)[50]
Puket	100.000,00	428.000,00	27
New Era	90.000,00	182.500,00	24
Fatto a Mano	80.000,00	210.000,00	27
Lápis de Cor	60.000,00	236.000,00	30
Malwee	120.000,00	617.000,00	36
Outlet Lingerie	55.000,00	212.500,00	27
Tip Top	85.000,00	420.000,00	33
Polo UK	60.000,00	190.000,00	18
UV Line	80.000,00	210.000,00	24
Lilica & Tigor	120.000,00	510.000,00	36
Lode	80.000,00	122.500,00	20

Fonte: elaborado pelo autor a partir do Portal Sua Franquia (n.d.). Os dados da Malwee são provenientes do site Montar Um Negócio (2017) e os da Polo UK do Portal Franquias 360º (2016).

A ausência de fontes de informações confiáveis e imparciais para a revisão destes dados faz com que, neste trabalho, os números sejam mantidos conforme apresentados nos portais de negócios – ou seja, não são feitas correções com o intuito de mitigar o potencial viés otimista. Assim, as análises de investimento realizadas adiante devem sempre nos remeter a este ponto.

O retorno anual sobre o investimento das franquias foi computado com base nos dados do quadro acima. Além disso, estes também serviram, juntamente ao conceito de *payback*, para se calcular uma *proxy* de lucro médio mensal das franquias. Para tanto, os investimentos médios foram divididos pelos seus respectivos *paybacks* médios. Evidentemente, os *inputs* da fórmula fazem com que seu resultado seja a entrada média mensal de caixa de cada uma das franquias, não seu lucro. No entanto, dada a restrição de informações por parte das franqueadoras, bem como a relação entre o regime de competência e o de caixa, o cálculo serve como uma aproximação razoável do lucro das franquias. O resultado pode ser visto no Quadro 10.

Quadro 10 - Retorno sobre investimento, lucro e margem de lucro

Franquia/marca	**ROI (% a.a.)**	**Lucro médio mensal (R$)**	**Margem de lucro (%)**
Aramis Menswear	33%	31.944,44	12,8%
Marisol	33%	11.666,67	14,6%
Stalker	29%	10.595,24	12,5%
Puket	44%	15.851,85	15,9%
New Era	50%	7.604,17	8,4%
Fatto a Mano	44%	7.777,78	9,7%
Lápis de Cor	40%	7.866,67	13,1%
Malwee	33%	17.138,89	14,3%
Outlet Lingerie	44%	7.870,37	14,3%
Tip Top	36%	12.727,27	15,0%
Polo UK	67%	10.555,56	17,6%
UV Line	50%	8.750,00	10,9%
Lilica & Tigor	33%	14.166,67	11,8%
Lode	60%	6.125,00	7,7%

Fonte: elaborado pelo autor.

Calculado desta maneira, o lucro contém diversas premissas não examinadas. Não se sabe, por exemplo, quais são as principais fontes de receita, a estrutura das despesas e, de especial interesse para o fenômeno dos multifranqueados no Brasil, qual o regime tributário escolhido pelas franquias. Neste cenário, três fontes de informações foram essenciais para esclarecer os pontos que ficaram obscurecidos pela metodologia de cálculo da *proxy* de lucro:

1. respostas de franqueados, principalmente donos de lojas das 14 marcas, a questionários contendo perguntas sobre principais grupos de despesas e regime tributário;
2. entrevistas com executivos das principais consultorias especializadas em franquias do Brasil[51]; e
3. informações às quais obtive acesso ao longo dos últimos quatro anos – período em que (I) analisei e modelei mais de 90 oportunidades de franquias, de mais de 20 marcas diferentes e (II) contribui para a gestão de 14 lojas, sendo sete nos segmentos

[51] Os consultores, que neste trabalho são citados nominalmente, concordaram em deixar suas identidades públicas.

de moda e vestuário – e que podem ser generalizadas a outras marcas, uma vez que representam premissas básicas do modelo de negócios analisado.

O questionário, mencionado no primeiro ponto acima, contém nove questões de resposta obrigatória (conforme Quadro 11) e foi elaborado através da ferramenta Formulários do Google. Inicialmente, sete franqueados foram convidados a responder o questionário, seis dos quais o fizeram. Estes convidados foram acessados diretamente por mim através de minha rede de contatos, ao passo que todos os demais foram resultado da técnica de *snowballing*. No total, 21 questionários foram respondidos por franqueados de oito das 14 marcas mencionadas anteriormente. Além disso, houve respostas de franqueados de sete marcas que não constam no Quadro 9. Todas as respostas foram coletadas de forma anônima e são apresentadas no Apêndice 1.

Quadro 11 - Questionário sobre grupos de despesas e regime tributário

Questão	**Justificativa**	**Formato da questão**
Quantas lojas franqueadas estão sob sua gestão?	Descobrir se o participante é franqueado ou multifranqueado	Múltipla escolha
As lojas são de quais marcas?	Garantir que o participante é franqueado de ao menos uma das 14 marcas usadas como base para a análise	Caixas de seleção
Por padrão, a franqueadora sugere que você trabalhe sob qual regime tributário?	Descobrir o padrão de operação sugerido pela franqueadora, de modo a melhor compreender os números apresentados nos portais de negócios e a *proxy* de lucro	Múltipla escolha
Qual o regime tributário de suas lojas?	Entender como os franqueados estão efetivamente operando	Múltipla escolha
Em suas lojas, quais grupos de despesas são essencialmente variáveis?	Entender se os principais grupos de despesas permitem que ganhos de escala	Caixas de seleção
Em média, as despesas com pessoal representam que percentual de suas vendas?	Entender a representatividade das despesas com pessoal em relação à receita das lojas	Múltipla escolha
Em média, as despesas com locação representam que percentual de suas vendas?	Entender a representatividade das despesas com locação, importantes no setor, em relação à receita das lojas	Múltipla escolha
Em média, as despesas gerais representam que percentual de suas vendas?	Entender a representatividade das despesas gerais em relação à receita das lojas	Múltipla escolha
Qual, aproximadamente, é seu mark-up efetivo (pós-efeito de liquidações)?	Entender a representatividade do CMV em relação à receita das lojas	Múltipla escolha

Fonte: elaborado pelo autor.

As perguntas constantes no questionário foram elaboradas para permitir um exame das premissas latentes no cálculo da margem de lucro. Assim, as respostas são essenciais para que a análise de investimentos cumpra seu propósito neste trabalho – isto é, construção do contexto de mercado e indicação de potenciais entraves à existência de franqueados, ambos pontos elementares para o aprofundamento da discussão na etapa de análise por *template*.

À primeira vista, os dados fornecidos pelas franqueadoras (resumidos no Quadro 9) indicam que ser um franqueado médio nos segmentos de moda e vestuário no Brasil é um excelente investimento. Das 14 marcas analisadas, a Stalker apresenta o menor retorno sobre investimento – 29,0% a.a. líquidos, dado que dividendos são isentos de tributação no Brasil. Num cenário de taxa SELIC baixa (6,5% a.a.) e com previsão, segundo o Relatório Focus (2019), de continuar relativamente baixa (8,0% a.a.) até 2022, o retorno das franquias se mostra ainda mais atraente.

As margens de lucro estimadas, que variam entre 7,7% e 17,6%, estão em linha com o que especialistas esperam do setor (Portal do Franchising, 2018). Isso é resultado, principalmente, do modelo de negócios destas franquias. Por um lado, elas não competem exclusivamente por preços (uma vez que as marcas servem como fator de diferenciação) e, portanto, não possuem margens excessivamente reduzidas. Por outro lado, ao serem "somente" o ponto de distribuição de mercadorias e de contato com clientes, elas se apropriam de uma parcela menor do que é gerado pela cadeia de valor da indústria, limitando o potencial de lucro.

Com retornos sobre investimento e margens de lucros nestes patamares, não deveria haver entraves para o crescimento através de novas unidades, isto é, haveria um grande potencial para a existência de multifranqueados nas redes. No entanto, premissas que permeiam tais números – e que foram esclarecidas em parte pelas entrevistas com consultores especializados em franquias e em parte pelos questionários enviados a franqueados – indicam que o cenário não é tão positivo quanto inicialmente parece ser.

4.1.1 Despesas com Pessoal

A primeira premissa esclarecida pelas entrevistas e questionários e que tem impacto significativo nas margens líquidas estimadas acima é a despesa com pessoal. Em linhas gerais, a equipe necessária para que uma loja de moda e vestuário desempenhe suas funções é composta por uma combinação de vendedores, repositores, atendentes de caixa, estoquistas,

gerentes e subgerentes (ou “vendedores responsáveis”). A seleção exata de pessoas para cada uma das lojas é determinada, essencialmente, pelo modelo de negócios da rede e pela receita das unidades.

A contratação de vendedores e repositores, por exemplo, depende do modelo de negócios da rede. Caso o modelo escolhido seja o de autoatendimento (Zara, C&A, etc.), opta-se por repositores, uma vez que se presume que os clientes serão capazes de fazer suas compras com pouco ou nenhum auxílio de funcionários da loja. Se, no entanto, o modelo assumir que os clientes devem ser atendidos por especialistas (Reserva, Calvin Klein, etc.), a escolha é pela contratação de vendedores.

Atendentes de caixa e estoquistas costumam ser contratados quando o volume de vendas é elevado. Desta forma, os vendedores – que são comissionados e recebem salários mais altos – ficam livres de atividades como organização de estoque e cobrança, podendo focar seus esforços em atender mais clientes, enquanto caixas e estoquistas desempenham estas atividades a custos menores.

A contratação de subgerentes e gerentes segue um padrão diferente das anteriores. Subgerentes são contratados quando a loja opera em dois turnos e/ou aos finais de semana. Isso ocorre porque o gerente não pode estar presente o tempo todo na operação, o que exige que alguém tenha a autoridade para assumir a posição de liderança em sua ausência. Gerentes, por outro lado, são com frequência contratados independentemente do modelo de negócios, receita ou turnos de operação. Como DeHoratius e Raman (2007) explicam,

> Gerentes desempenham um papel vital no varejo. Funcionários das lojas se reportam a eles, eles possuem poder de decisão sobre despesas operacionais fundamentais, como custo de pessoal e redução de estoque, e espera-se que eles garantam que a loja apoie a missão geral da companhia[52] (p. 518)

Dada a importância dos gerentes para operações de varejo, não é de se surpreender que sua remuneração e seus benefícios sejam maiores que os dos demais funcionários. O Quadro 12 apresenta, com base em dados do Love Mondays[53], uma aproximação dos salários de atendentes de caixa, vendedores e gerentes para as 14 marcas analisadas nesta etapa do trabalho.

---

[52] Original: *Store managers play a critical role in retailing. Store employees report to them, they have decision rights over key operating expenses such as labor cost and inventory shrinkage, and they are expected to ensure that the store supports the overall mission of the company.*

[53] Portal brasileiro, controlado pela Glassdoor, em que funcionários e ex-funcionários reportam, de forma anônima, salários e níveis de satisfação sobre as empresas onde trabalham ou trabalharam.

Com salários entre 87% (Puket) e 365% (Marisol) maiores que os de atendentes de caixa e 20% (Tip Top) e 435% (Malwee) maiores que os de vendedores, gerentes costumam ser os funcionários mais bem remunerados no nível da loja. Considerando somente os salários reportados acima – isto é, salários brutos recebidos pelos gerentes, o que não considera benefícios (vale transporte, vale refeição, seguro saúde) e custos adicionais do empregador (encargos sociais e trabalhistas) –, a despesa com gerentes representa entre 1,8% (Aramis Menswear) e 7,0% (Marisol) da faturamento médio das marcas analisadas.

Quadro 12 - Salário mensal médio de atendentes de caixa, vendedores e gerentes[54]

Franquia/marca	**Atendente de caixa (R$)**	**Vendedor (R$)**	**Gerente (R$)**
Aramis Menswear	1.854	2.184	4.600
Marisol	1.200	1.557	5.584
Stalker	-	-	-
Puket	1.182	1.624	2.205
New Era	-	1.400	2.100
Fatto a Mano	-	1.416	3.072
Lápis de Cor	-	-	-
Malwee	-	1.189	6.361
Outlet Lingerie	-	1.278	2.028
Tip Top	-	1.965	2.357
Polo UK	-	-	-
UV Line	-	1.324	2.821
Lilica & Tigor	-	1.348	4.000
Lode	-	-	-

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Love Mondays (“Love Mondays,” n.d.)

Quando entramos no contexto de franquias, principalmente de *single unit franchisees*, é comum que a figura do gerente seja substituída pela do franqueado. Marcelo Rodrigues, *expert* em franquias e sócio-diretor da FRANCAP – empresa especializada consultoria e gestão de *franchising*, que já realizou mais de 500 projetos e comercializou mais de 6.000 franquias desde 1987 –, explica que

[54] Células vazias podem indicar que (I) as informações não estavam disponíveis no Love Mondays ou (II) as redes não contratam para determinados cargos.

> No *franchising*, o cara troca o que é custo pelo retorno, pelo resultado. Então assim, é um pouco da sacanagem que a gente faz na equação. Se eu for ter uma loja própria, eu vou ter meu custo do gerente pra operar aquela loja própria. Se nessa loja você for o franqueado, você não vai ter o gerente, você é o franqueado. (...) Eu lembro que a gente fazia uma planilha muito clara em que a gente falava "o *franchising* se alavanca porque eu troco o que é custo de operação por investimento".

Em outras palavras, franqueados assumem a posição de gerentes de suas próprias lojas e, ao avaliarem o retorno do negócio, não levam em conta a distinção entre remuneração pelos papéis de executivo e investidor. Assim, o verdadeiro retorno sobre investimento para os franqueados fica distorcido, tornando o negócio aparentemente mais atraente.

Para que a compensação dos franqueados fosse adequadamente representada, seria necessário que parte de sua remuneração fosse designada como salário ou pró-labore, i.e., compensação pelo papel executivo que tomam no negócio, e parte como dividendo, i.e., compensação pelo investimento de capital.

A fala de Marcelo (literalmente: "é um pouco da sacanagem que a gente faz na equação") e minha experiência enquanto analista de negócios, no entanto, indicam que os franqueadores não costumam considerar esta distinção de papeis quando tratam do retorno sobre investimento para os franqueados. Sendo assim, os valores apresentados no Quadro 10 devem ser compreendidos sob uma nova perspectiva: representam não só o retorno sobre capital, mas também a compensação pelo papel executivo.

Outra premissa não examinada nas despesas com pessoal e que tem impacto direto nos retornos indicativos divulgados pelos franqueadores é a redução de custos resultante do porte das lojas. A Convenção Coletiva de Trabalho do Sindicato dos Lojistas do Comércio de São Paulo (2018) traz um exemplo claro de como isso se concretiza ao estabelecer o "regime especial de salários para MEIs, MEs e EPPs". Neste regime, há uma redução de 5% no piso salarial de admissão para funcionários que trabalhem em empresas de menor porte.

Além disso, a convenção estabelece duas outras formas de diminuição de custos, ainda que menos relevantes, para empresas de menor porte: reduz o valor do vale refeição por domingo trabalhado em até 33% para empresas com menos de 20 funcionários e o valor da contribuição assistencial patronal em até 85% para empresas com capital social de até R$ 10 mil.

Estes itens da convenção não ensejam nenhum ajuste no retorno divulgado pelas franqueadoras quando analisamos o caso das franquias convencionais, operadas por *single unit franchisees*. No entanto, ao observarmos pela perspectiva dos multifranqueados – que

não têm porte para se aproveitar dos benefícios descritos –, vemos que há uma redução de margem e de atratividade.

4.1.2 Regime tributário

A segunda premissa esclarecida pelas entrevistas e questionários e que tem impacto significativo nas margens líquidas estimadas acima é o regime tributário. Conforme as respostas dos franqueados ao questionário (Apêndice 1), o padrão de franqueadores (100% das respostas) é sugerir que seus franqueados operem no Simples Nacional – e estes o fazem (100% dos respondentes afirmaram operar no regime). O motivo para tal decisão é claro: o "tratamento diferenciado e favorecido [...] às microempresas e empresas de pequeno porte" (Lei Complementar nº 123, 2006) reduz significativamente a despesa com tributos e torna a margem do negócio mais atrativa.

Este padrão de operação não é uma mera contingência. Como Marcelo Rodrigues afirma,

> Hoje o *franchising* é extremamente alavancado por causa do regime do Simples. Quando você faz a conta entre ter uma operação própria e uma operação franqueada, muitas vezes no teu planejamento de franquia – como franqueador – você fala "vou fazer uma conta bem justa aqui, pro cara se enquadrar no Simples. Ele vai ter menos custo tributário e esse menor custo tributário que ele tem eu capturo através de *royalties* e de fundo[55]"

Adir Ribeiro, presidente-fundador da Praxis Business[56], também vê a questão como estrutural ao afirmar que "*na desvantagem tem o Simples (...), mas pra mim isso é problema da franqueadora. Ela que tem que revisitar o seu modelo de negócios*".

Sendo assim, caso o franqueado não opere no Simples Nacional, as margens e retornos calculados com base nos dados divulgados pelos franqueadores precisam ser ajustados. Múltiplas circunstâncias podem levar um franqueado a optar, seja por vontade própria, seja por imposição da lei, por trabalhar no Lucro Presumido ou no Lucro Real: (I) a empresa ter parte de seu capital formado por pessoas jurídicas; (II) um dos sócios da empresa ter participações em negócios que, no faturamento consolidado, ultrapassem o limite permitido pelo Simples Nacional; (III) a empresa ser filial de empresas com sede ou sócio estabelecidos no exterior; e (IV) a empresa possuir débitos em aberto com o governo; entre outros.

---

[55] *Fundo:* se refere ao F*undo de Propaganda*, valor arrecadado dos franqueados, mensalmente, para que a franqueadora invista em ações de marketing.

[56] Consultoria especializada em *franchising* e varejo. Fundada em 2009, já treinou mais de 140 mil pessoas nos segmentos e tem mais de 450 marcas em sua base de clientes.

O ajuste na margem líquida, resultante do não-enquadramento no Simples Nacional, é significativo e pode, em alguns casos, representar uma condição de inviabilidade para as franquias. Oliveira (2015), por exemplo, estima que a carga tributária de uma operação de comércio varejista que se beneficie do tratamento diferenciado pode ser até 75% menor que a de empresas em outros regimes tributários. No caso das 14 marcas analisadas neste trabalho, podemos estimar os impactos da mudança para o Lucro Presumido com base em modelos que considerem as informações sobre as redes, a legislação tributária e as respostas aos questionários.

A partir dos faturamentos médios divulgados pelas franqueadoras e do Anexo I da Lei Complementar nº 123 (2006), conforme redação dada pela Lei Complementar nº 155 de 2016, podemos estimar o valor de tributos pagos pelas franquias das redes analisadas e, com isso, fazer a engenharia reversa para estimar o lucro antes dos impostos e contribuições.

Quadro 13 - Anexo I da LC nº 123 – Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Comércio

Faixa	**Receita bruta em 12 meses (R$)**	**Alíquota**	**Valor a deduzir (R$)**
1ª Faixa	Até 180.000,00	4,00%	-
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,30%	5.940,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	9,50%	13.860,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,70%	22.500,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,30%	87.300,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19,00%	378.000,00

Fonte: (Lei Complementar nº 123, 2006)

Quadro 14 - Lucro Antes dos Impostos e Contribuições[57]

Franquia/marca	**Faturamento médio mensal**	**Faturamento médio anual[58]**	**Imposto médio mensal (IMM1)**	**Lucro médio mensal antes do IMM1**	**Imposto médio mensal excl. CPP (IMM2)**	**Lucro médio mensal antes do IMM2**
Aramis Menswear	250.000,00	3.000.000,00	28.475,00	60.419,00	16.516,00	48.460,00
Marisol	80.000,00	960.000,00	6.685,00	18.352,00	3.877,00	15.544,00
Stalker	85.000,00	1.020.000,00	7.220,00	17.815,00	4.188,00	14.783,00

[57] Todos os valores em R$
[58] Base para a determinação da faixa do Simples Nacional

Franquia/marca	Faturamento médio mensal	Faturamento médio anual[58]	Imposto médio mensal (IMM1)	Lucro médio mensal antes do IMM1	Imposto médio mensal excl. CPP (IMM2)	Lucro médio mensal antes do IMM2
Puket	100.000,00	1.200.000,00	8.825,00	24.677,00	5.119,00	20.970,00
New Era	90.000,00	1.080.000,00	7.755,00	15.359,00	4.498,00	12.102,00
Fatto a Mano	80.000,00	960.000,00	6.685,00	14.463,00	3.877,00	11.655,00
Lápis de Cor	60.000,00	720.000,00	4.545,00	12.412,00	2.636,00	10.503,00
Malwee	120.000,00	1.440.000,00	10.965,00	28.104,00	6.360,00	23.499,00
Outlet Lingerie	55.000,00	660.000,00	4.070,00	11.940,00	2.361,00	10.231,00
Tip Top	85.000,00	1.020.000,00	7.220,00	19.947,00	4.188,00	16.915,00
Polo UK	60.000,00	720.000,00	4.545,00	15.101,00	2.636,00	13.192,00
UV Line	80.000,00	960.000,00	6.685,00	15.435,00	3.877,00	12.627,00
Lilica & Tigor	120.000,00	1.440.000,00	10.965,00	25.132,00	6.360,00	20.526,00
Lode	80.000,00	960.000,00	6.685,00	12.810,00	3.877,00	10.002,00

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados presentes nos quadros 9 e 13.

Uma vez que o documento único de arrecadação do Simples Nacional implica no recolhimento da Contribuição Patronal Previdenciária (CPP), fez-se interessante o cálculo de duas estimativas de impostos: uma que considera todos os impostos e contribuições recolhidos no Simples Nacional e outra que exclui a CPP – ou seja, que considera somente a arrecadação de Imposto de Renda (IRPJ), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), PIS/Pasep (PIS), Imposto Sobre Serviço (ISS) e Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS).

Desta forma, quando aplicamos os impostos previstos para operações no Lucro Presumido sobre estes dois conjuntos de valores – chegando, portanto, em lucros líquidos no novo regime tributário – temos um *range* de margens e retornos que vai de potencialmente conservador a superestimado.

O quadro abaixo apresenta os percentuais de presunção de lucro e as alíquotas utilizadas para a conversão dos valores acima para o regime tributário do Lucro Presumido.

Quadro 15 -Alíquotas e Percentuais de Presunção do Lucro Presumido

Imposto ou contribuição	Percentual de presunção	Alíquota
IRPJ	8,00%	15,00% com adicional de 10,00% para a parcela do lucro presumido que exceder R$ 20 mil ao mês
CSLL	12,00%	9,00%
COFINS	n.a.	3,00%
PIS	n.a.	0,65%
ICMS	n.a.	18% nas vendas e 12% nas compras

Fonte: (Portal Tributário, n.d.)

Antes de analisarmos os resultados dos cálculos para as lojas das 14 redes, conforme são apresentados nos quadros 16 e 17, é importante que três de suas premissas sejam examinadas:

1. Visando um resultado que seja aplicável à maior parte das redes brasileiras, as alíquotas de ICMS assumem que as mercadorias (I) não sejam importadas ou se beneficiem de regimes especiais de ICMS – casos em que a alíquota na compra de mercadorias poderia variar entre 4% e 7%; (II) sejam vendidas em um dos 16 estados, mais o Distrito Federal, que possuem alíquota interna de ICMS de 18%;
2. O *mark-up* utilizado para se encontrar a relação entre faturamento e custo de mercadorias vendidas (CMV) – valores essenciais para a estimativa do ICMS devido – foi baseado nas respostas aos questionários enviados para franqueados, ficando determinado em 2,25 vezes;
3. Dado que o quadro de funcionários sugerido por cada uma das redes é diferente e pode variar conforme necessidades específicas das lojas, o valor de Contribuição Social Patronal (INSS), obrigatório para empresas no Lucro Presumido, não foi computado nos quadros abaixo. Para contornar, ainda que parcialmente, este contratempo, optei por
    a. apresentar, no Quadro 16, resultados que assumem que o INSS é igual ao CPP do Simples Nacional (valores potencialmente conservadores, dado que existem casos em que o CPP é superior ao INSS);
    b. apresentar, no Quadro 17, resultados que ignoram qualquer tipo de contribuição patronal (valores definitivamente superestimados, uma vez que o lucro deve ser reduzido por algum tipo de contribuição);
    c. estimar, a partir de informações coletadas nos questionários, uma *proxy* de INSS devido pelas redes (valores mais próximos da realidade, mas ainda distorcidos).

Quadro 16 - Resultado no Lucro Presumido com contribuição social patronal

Franquia/marca	**Lucro médio mensal antes do IMM1**	**Impostos e contribuições**	**Lucro médio mensal**	**Margem de lucro (%)**	**ROI (% a.a.)**	***Payback* (meses)**
Aramis Menswear	48.460,00	45.492,00	2.968,00	1,2%	3,1%	387
Marisol	15.544,00	14.557,00	987,00	1,2%	2,8%	426
Stalker	14.783,00	15.467,00	(684,00)	-0,8%	-1,8%	Nunca
Puket	20.970,00	18.197,00	2.774,00	2,8%	7,8%	154
New Era	12.102,00	16.377,00	(4.275,00)	-4,7%	-28,1%	Nunca
Fatto a Mano	11.655,00	14.557,00	(2.902,00)	-3,6%	-16,6%	Nunca
Lápis de Cor	10.503,00	10.918,00	(415,00)	-0,7%	-2,1%	Nunca
Malwee	23.499,00	21.836,00	1.663,00	1,4%	3,2%	371
Outlet Lingerie	10.231,00	10.008,00	223,00	0,4%	1,3%	954
Tip Top	16.915,00	15.467,00	1.448,00	1,7%	4,1%	290
Polo UK	13.192,00	10.918,00	2.274,00	3,8%	14,4%	84
UV Line	12.627,00	14,557,00	(1.930,00)	-2,4%	-11,0%	Nunca
Lilica & Tigor	20.526,00	21.836,00	(1.310,00)	-1,1%	-3,1%	Nunca
Lode	10.002,00	14.557,00	(4.555,00)	-5,7%	-44,6%	Nunca

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados presentes nos quadros 10, 14 e 15.

Os quadros 10 e 16 apresentam cenários antagônicos para investimentos em franquias. No primeiro, em que as lojas operam sob o regime do Simples Nacional, o ROI, o *payback* e a margem de lucro começam em 29,0% a.a., 18 meses e 7,7%, respectivamente – isto é, o investimento em franquias é retratado como altamente lucrativo quando comparado com a taxa SELIC.

Já no segundo, metade das lojas apresentam ROI e margens de lucro negativas[59] e, portanto, nunca chegam ao *payback*. A operação com os melhores resultados, neste cenário, é a Polo UK, cujo *payback* ocorreria em 84 meses. Isso, no entanto, representa um aumento de 367% no prazo. A margem de lucro e o ROI seguem no mesmo sentido, ficando aproximadamente 79% menores que no cenário do Simples Nacional.

[59] No caso das lojas que apresentam margem de lucro negativa, o ideal seria que operassem no Lucro Real para minimizar as despesas com IRPJ e CSLL. Para mais de metade das lojas nesta situação, no entanto, essa mudança não seria suficiente para transformar o prejuízo em lucro.

É importante ressaltar que os valores apresentados no Quadro 16 não foram ajustados para considerar a distinção entre remuneração pelos papeis executivo e de investidor do franqueado. Caso parte do resultado fosse redesignado como salário ou pró-labore, em vez de ser inteiramente considerado como dividendo, os indicadores contábil-financeiros seriam ainda piores. Usando a Aramis Menswear como exemplo, vemos que o lucro mensal de R$ 2.968,00 se transformaria em um prejuízo de R$ 1.632,00 se subtraíssemos o salário do gerente (reportado no Quadro 12) do resultado da loja. O mesmo aconteceria com franquias da Marisol, Puket, Outlet Lingerie e Tip Top.

Desta forma, há uma forte indicação de que a migração do Simples Nacional para o Lucro Presumido teria efeitos potencialmente fatais para as franquias das 14 marcas analisadas. Este cenário, no entanto, pode estar superestimando a gravidade dos impactos (viés potencialmente conservador), dado que assume que o valor do INSS no Lucro Presumido é idêntico ao CPP no Simples Nacional.

Quadro 17 - Resultado no Lucro Presumido ignorando contribuição social patronal[60]

Franquia/marca	**Lucro médio mensal antes do IMM2**	**Impostos e contribuições**	**Lucro médio mensal**	**Margem de lucro (%)**	**ROI (% a.a.)**	***Payback* (meses)**
Aramis Menswear	60.419,00	45.492,00	14.928,00	6,0%	15,6%	77
Marisol	18.352,00	14.557,00	3.794,00	4,7%	10,8%	111
Stalker	17.815,00	15.467,00	2.348,00	2,8%	6,3%	190
Puket	24.677,00	18.197,00	6.480,00	6,5%	18,2%	66
New Era	15.359,00	16.377,00	(1.018,00)	-1,1%	-6,7%	Nunca
Fatto a Mano	14.463,00	14.557,00	(95,00)	-0,1%	-0,5%	Nunca
Lápis de Cor	12.412,00	10.918,00	1.494,00	2,5%	7,6%	158
Malwee	28.104,00	21.836,00	6.268,00	5,2%	12,2%	98
Outlet Lingerie	11.940,00	10.008,00	1.932,00	3,5%	10,9%	110
Tip Top	19.947,00	15.467,00	4.480,00	5,3%	12,8%	94
Polo UK	15.101,00	10.918,00	4.183,00	7,0%	26,4%	45
UV Line	15.435,00	14,557,00	878,00	1,1%	5,0%	239
Lilica & Tigor	25.132,00	21.836,00	3.296,00	2,7%	7,8%	155
Lode	12.810,00	14.557,00	(1.747,00)	-2,2%	-17,1%	Nunca

[60] Todos os valores em R$, exceto quando indicado o contrário.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados presentes nos quadros 10, 14 e 15.

Para amenizar uma potencial supervalorização das despesas no Lucro Presumido, o Quadro 17 ignora a existência de qualquer tipo de contribuição social patronal. Há uma melhora perceptível dos indicadores em relação aos expostos no Quadro 16. A comparação com o Quadro 10, no entanto, é menos encorajadora.

Apesar do cenário definitivamente agressivo – isto é, sem despesa de INSS patronal e sem redesignação de dividendo como pró-labore –, lojas de três marcas ainda ficam com retornos sobre investimento e margens de lucro negativos, nunca alcançando o *payback*. A operação com o melhor desempenho apresenta margem de lucro de 7,0%, ROI de 26,4% e *payback* em 45 meses, ou seja, indicadores inferiores aos mais baixos do Quadro 10.

Novamente, o resultado desencorajador – e desta vez no cenário que sistematicamente superestima os lucros das lojas – indica a existência de empecilhos para a operação das franquias no Lucro Presumido. Ainda assim, faz-se interessante uma aproximação dos resultados com a realidade.

Para tornar este cenário mais realista, podemos usar as informações coletadas junto aos franqueados para calcular uma *proxy* de despesas de INSS patronal. Conforme respostas ao sexto item do questionário, as despesas com pessoal dos participantes representam, em média, 13,5% de seus faturamentos[61]. Uma vez que todos afirmaram operar no Simples Nacional, este percentual não engloba a Contribuição Previdenciária Patronal[62]. Aplicando a alíquota de INSS patronal devida por empresas no Lucro Presumido (20%) sobre o percentual das despesas com pessoal dos franqueados (13,5%), chegamos a *proxy* de INSS devido pelas lojas (2,70%).

A inclusão da *proxy* INSS no cálculo de retorno seria, por si só, suficiente para eliminar o lucro de três outras operações (Stalker, Lápis de Cor e UV Line). Ao redesignarmos os dividendos como pró-labores, mais quatro operações passam a ser deficitárias (Marisol, Malwee, Outlet Lingerie e Tip Top). As únicas operações que continuam rentáveis neste cenário são a Aramis Menswear e a Puket, mas ambas apresentando margens inferiores a 2,00%[63].

---

[61] Média ponderada com base nas respostas dos franqueados. Assumi que o ponto médio de cada uma das faixas representa a despesa média com pessoal dos respondentes daquela faixa.

[62] O percentual contém benefícios sobre os quais não há incidência de INSS como, por exemplo, vale refeição e vale transporte. Estes, no entanto, não serão ajustados no cálculo da *proxy*. Dado que a maior parte das despesas com pessoal refere-se ao pagamento de salários, a distorção causada pela falta do ajuste não deve ter impacto significativo para os fins deste trabalho.

[63] Faltam informações sobre salários de gerentes para avaliar a operação da Polo UK.

Uma vez esclarecidas as premissas de despesas com pessoal e regime tributário, antes ocultas no cálculo dos indicadores selecionados – isto é, margem de lucro, ROI e *payback* –, revelam-se potenciais entraves para o crescimento de multifranqueados nos segmentos de moda e vestuário.

Primeiro, os retornos e modelos de viabilidade financeira apresentados pelos franqueadores costumam ignorar a distinção entre dividendos e pró-labore, distorcendo o verdadeiro resultado para o franqueado. Segundo, as diminuições de custos de pessoal previstas em convenções coletivas beneficiam somente empresas de menor porte (MEIs, MEs e EPPs) e, portanto, não se aplicam a multifranqueados de maior dimensão. Por fim, e mais importante, o modelo de negócios de franquias é estruturado para que as lojas operem no Simples Nacional. Deste modo, operadores que sejam obrigados a abdicar do tratamento diferenciado e favorecido – caso de multifranqueados que ultrapassam o limite de faturamento permitido pelo Simples Nacional – são fortemente penalizados.

Todos estes entraves, no entanto, não são suficientes para deter a existência de multifranqueados nos segmentos estudados. Sendo assim, o entendimento completo do fenômeno exige uma investigação aprofundada, com base nas experiências de franqueadores e dos próprios multifranqueados, que trate não só das formas organizacionais por estes adotadas, como também das vantagens e desvantagens disso resultantes.

4.2 EXISTÊNCIA E FORMA ORGANIZACIONAL DE MULTIFRANQUEADOS

O *template* final é apresentado no Quadro 8 e contempla todo o texto relevante para o entendimento do fenômeno. As mensagens centrais da análise, expostas conforme os temas identificados, são apresentadas a seguir.

4.2.1 Agência

Como Brickley e Dark (1987) sugerem, a decisão por franquear leva à substituição das características de custos de agência. Enquanto em uma estrutura de lojas próprias o custo está relacionado ao monitoramento de gerentes e supervisores, por exemplo, com franquias o problema passa a ser a possibilidade de *free-riding*, a discricionariedade no compartilhamento de informações e a velocidade na tomada de decisões (Bradach, 1997; Brickley & Dark, 1987; Dant & Nasr, 1998). A existência de multifranqueados, conforme os relatos abaixo, pode ser um fator decisivo na redução dos custos específicos ao modelo de franquias.

Por outro lado, franqueados detentores de múltiplas unidades trazem consigo custos inerentes à forma organizacional que adotam. Um dos problemas identificados nos relatos dos participantes é a resistência a mudanças. Outro, bastante presente nas falas, é o afastamento das operações – o que pode levar, por exemplo, à redução de eficiência operacional. Por fim, há, como previsto por Kaufmann e Dant (1996), a reintrodução no sistema de *franchising* de problemas enfrentados por empresas com lojas próprias, como negligência e consumo indevido de benefícios por funcionários.

4.2.1.1 *Free-riding* e investimentos em marketing

Uma das maneiras previstas pela literatura para se reduzir a propensão a *free-riding* dos franqueados é permitir que eles possuam múltiplas unidades – e, desta forma, internalizem a maior parte dos riscos e benefícios das operações (Brickley & Dark, 1987). Uma manifestação facilmente quantificável desta internalização pode ser detectada nos investimentos em marketing: multifranqueados tenderiam a investir valores maiores e em campanhas que afetam a rede de forma mais abrangente. Assim, dependeriam menos de investimentos feitos pelo franqueador ou por outros franqueados – isto é, teriam menos propensão a *free-riding*.

As experiências dos multifranqueados indicam a ocorrência de tal fenômeno no *franchising* de moda e vestuário brasileiro. Um caso é relatado por Rafael [MF]

> O que talvez eu veja em outras praças, outros amigos que eu tenho dentro das marcas que sou franqueado: quando o cara está numa praça, numa capital e que o interesse de loja própria é secundário – vou te dar um exemplo, o meu amigo está em [cidade] e a praça é dele. Então é comum eu chegar em [cidade] e está lá "ah, visite a [marca franqueada]"

O domínio sobre toda a região, sem a competição com outros franqueados ou lojas próprias, faz com que os benefícios do investimento em marketing recaiam majoritariamente sobre o franqueado. Assim, ele se dispõe a investir até mesmo em campanhas institucionais, com anúncios cuja função é divulgar a marca para os consumidores em potencial sem que, no entanto, se aponte para esta ou aquela loja específica.

Campanhas como esta só se tornam opções viáveis quando se é dono mais unidades. Isso ocorre porque o investimento necessário é maior, fazendo com que o retorno financeiro só passe a compensar se o efeito positivo da campanha for absorvido por múltiplas lojas, como indicam os relatos abaixo.

> (...) eu fiz mais [investimento em marketing] que afeta a rede como um todo, com certeza. Que, como eu disse, eu divido, né? Eu divido e posso pegar um investimento que eu não faria para uma loja só e eu posso fazer se eu tenho três lojas naquela localidade. (Bruno [MF])

> Não, só [passei a investir em outdoors] com mais lojas. É difícil você ratear o custo do investimento. Principalmente, por exemplo – já que a gente usou o exemplo de outdoor, que está meio defasado –, outdoor é um dos conceitos que não adianta você fazer um. Tem um estudo que mostra que pra um outdoor ter impacto, o consumidor tem que ver não sei quantas vezes. Acho que três vezes a mesma arte. E dificilmente você consegue ter impacto com um outdoor, ver três vezes o mesmo consumidor. Então normalmente você dá uma massificada a mais: faz dez, 20 ou 30, de acordo com a necessidade do público alvo que você quer atingir – e pra isso você tem que diluir através de volume, né? (Miguel [MF])

> (...) neste quesito o multifranqueado tem vantagem. Lógico, se ele é multifranqueado de uma região, 1% ele atinge um veículo e atinge várias unidades. E essas várias unidades perfazem 1% muito maior do que uma unidade única. Muito mais incentivo. Ele faz uma campanha num jornal local, ele atinge dez lojas. (Samuel [FR])

Assim, há casos em que a existência de multifranqueados efetivamente leva à redução de custos de *free-riding*. Relatos como estes, no entanto, representam somente uma pequena parte da experiência dos participantes. Na maioria dos casos coletados, três fatores fazem com que o benefício previsto pela literatura não se concretize no cenário brasileiro – levando multifranqueados a operarem como franqueados comuns (SUF).

O primeiro fator é a dispersão geográfica. Quando as lojas dos multifranqueados estão geograficamente apartadas, eles entendem que o investimento em uma não tem efeito sobre a outra – isto é, o controle de mais unidades não leva ao melhor aproveitamento dos benefícios gerados pelo investimento. Desta forma, eles adotam medidas mais locais como, por exemplo, o disparo de mensagens SMS para clientes e mídias restritas aos shoppings.

O segundo é a cobrança da taxa de propaganda por parte dos franqueadores. Como Brickley e Dark (1987) explicam, franqueadores costumam estabelecer taxas para reduzir os custos de *free-riding* em suas redes. No caso dos multifranqueados, no entanto, isso acaba tendo um efeito perverso: apesar de os multifranqueados terem capacidade para investir mais, muitos deixam de fazê-lo por sentirem que já estão pagando por isso via fundo de propaganda. Assim, a taxa faz com que eles se coloquem em uma posição de dependência da franqueadora, operando como franqueados comuns (SUF).

> (...) mas esse [investir em marketing] é o trabalho da franqueadora. Inclusive, a gente, dependendo da franquia e da franqueadora, a gente paga uma taxa de marketing que vai para a parte institucional da marca. (Davi [MF])

> Tudo isso é limitado ao fundo de promoção das empresas. Eu não costumo, nós não temos a praxe de investir algo fora do que a franqueadora estabelece. (Arthur [MF])

> Então, nosso investimento em marketing, 90% é via franqueadora. Isto é, a gente não faz. Então do nosso budget, que é muito limitado, a gente quase que utiliza praticamente em CRM[64] e *big data*[65], né? A gente utiliza o nosso CRM, nosso big data, ações de piso de loja e eventos. (Miguel [MF])

O último fator é a existência de competição direta – através de lojas próprias, multimarcas ou até mesmo outros franqueados – nas regiões em que os multifranqueados operam. Isso leva à percepção, por parte destes, de que os benefícios gerados por seus investimentos serão apropriados por terceiros, o que reduz o incentivo a investir em marketing. Assim, uma maior densidade de lojas não só faz com que o impacto do *free-riding* seja maior, como previsto por Bitti (2012), mas também aumenta a chance de sua ocorrência.

> [Cidade], falando da nossa praça, acho difícil. Tem a lei cidade limpa, tem interesse de loja própria. Eu desconheço um modelo de franquia em que a loja própria não canibaliza a loja franqueada. Os caras sempre estão canibalizando: ou é em preço, ou no *merchant*, ou é na virada de coleção. (Rafael [MF])

> (...) meu investimento em marketing é praticamente nulo, praticamente nulo. E eu converso e argumento e brigo com todos os franqueadores pra que eles façam. Não faz sentido você divulgar o filho dos outros. É igual eu começar a fazer propaganda da sua loja. "[Loja de terceiros]! Vão lá". Vou botar 10 outdoors em São Paulo. Cara, espera aí, o que que eu estou fazendo? Rasgando dinheiro? Espera aí. "Ah não, mas a [loja do franqueado] vai vender [mais] também". Mas espera aí, eu não tenho que divulgar o [loja de terceiros] não, entendeu? (Heitor [MF])

> E como a [marca] é multicanal, dentro do mesmo shopping a gente tem a loja da [marca] e tem outras portas que vendem o mesmo produto, a gente procura não fazer ações institucionais da marca. Senão a gente está promovendo pros outros canais que não são o nosso, a outra porta que não é nossa. (...) Chega a ter shopping que tem 20-25 pontos de venda de [marca] no mesmo shopping. (Miguel [MF])

A percepção de apropriação de benefícios por outros canais afeta, inclusive, a forma como um dos franqueadores investe em marketing. Sabendo que as campanhas de marketing serão aproveitadas por todos os canais de vendas, o franqueador resolveu, "*por uma questão ética (...) assumir o institucional. Todas as minhas campanhas institucionais, televisão, novela, tudo que eu faço é da marca*" (Samuel [FR]). Assim, o franqueador desincentiva o investimento por parte de seus franqueados – uma vez que eles não precisam dispender recursos para obter os benefícios – e abdica da diminuição de custos que potencialmente seria gerada pelos multifranqueados.

O cenário delineado acima indica que a existência de multifranqueados é favorecida pela redução dos custos de *free-riding* que eles trazem ao sistema, conforme previsto por Brickley e Dark (1987). Isso, no entanto, só se concretiza quando o multifranqueado é capaz

---

[64] CRM: *Customer Relationship Management* ou Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente. Tecnologia utilizada para gerenciar os relacionamentos e interações com os clientes da empresa.

[65] Big Data: bancos de dados de grandes proporções que podem ser analisados para se reconhecerem padrões de consumo, tendências, etc.

de se apropriar dos custos e benefícios relacionados às suas ações – o que, como vimos, pode não ocorrer quando há (I) dispersão geográfica entre as lojas do próprio multifranqueado, (II) cobrança de taxa de propaganda e (III) maior densidade de lojas e concorrência direta nas regiões de atuação dos multifranqueados.

4.2.1.2 Compartilhamento de informações

O funcionamento de uma rede de franquias depende, em parte, de um bom canal de comunicação entre franqueador e franqueado. Neste sentido, Dant e Nasr (1998) sugerem que a existência de multifranqueados seria benéfica, uma vez que estes teriam maior propensão a compartilhar informações com os franqueadores. Isso ocorreria não só por se sentirem mais seguros na relação de *franchising*, mas também por terem (I) menor propensão a *free-riding* e (II) uma agenda mais parecida à do franqueador – i.e., manutenção do *brand equity* do sistema.

Os relatos dos participantes não indicaram uma diferença perceptível na quantidade de informações compartilhadas por multifranqueados. Há, no entanto, um refinamento na qualidade das informações transmitidas.

> A única coisa que costuma acontecer, é que realmente esse [multifranqueado] vem com perguntas e demandas muito mais embasadas e assertivas que talvez um franqueado que tá numa loja pequena, no interior, numa loja com menos fretes, mais distância do que tá acontecendo no mundo, numa cidade mais pacata. (Pedro [FR])

> Não é a mesma coisa, porque o tipo de conhecimento é diferente, né? (...) o conhecimento do cara que opera 20 lojas é diferente do cara que opera duas, os problemas do cara que opera 20 lojas são diferentes dos problemas do cara que opera duas. Então a gente tem muito a ensinar, a compartilhar, em cima disso. (Heitor [MF])

> Ele [multifranqueado] tem *expertise* pra (...) trazer *feedbacks* pra compra ou algum resultado pra linha de produção muito melhor do que o franqueado comum. Porque como ele também tem a visão mais de grande empresa do que de uma pequena empresa – porque o franqueado comum é uma pequena empresa. O multifranqueado já é de uma grande empresa, então ele consegue trazer isso pra dentro do grupo com muito mais velocidade e com muito mais qualificação do que o franqueado comum. (Nathan [FR])

Podemos ver, nos casos acima, que a *expertise* adquirida na administração de múltiplas unidades é um elemento importante na qualidade das informações trocadas entre franqueado e franqueador. Ao possuírem estruturas maiores, semelhantes às de grandes empresas, os multifranqueados são capazes de coletar e processar dados de maneira diferenciada, o que resulta em questionamentos e *feedbacks* mais bem fundamentados e tempestivos. Essa dinâmica favorece, por exemplo, a identificação mais acurada das

necessidades dos consumidores e dos padrões de consumo. Além disso, a complexidade de operações maiores gera outras espécies de desafios e conhecimentos a serem compartilhados.

Outro elemento que influencia a qualidade das informações é a administração, por parte dos multifranqueados, de unidades de franqueadoras diferentes. O contato com outras marcas leva à aquisição de práticas, em diversas áreas do negócio, que muitas vezes não são conhecidas por uma das partes – e, ao compartilharem isso com seus franqueadores, os multifranqueados auxiliam no aperfeiçoamento das redes.

> Por exemplo, uma franqueadora minha adotou um *lookbook*[66] num fichário. Linda capa, "ficharião", você vai trocando a página. (...) Uma despesa só, a capa do fichário. Cheguei na outra e levei lá no *showroom*[67] "olha que linda, que tal?". "Não! Ótimo! Cancela os *lookbooks* [antigos] agora! É isso! Agora só troca página!" (Rafael [MF])

> Por exemplo, essa outra marca, eles trabalham com um sistema de pedido antecipado. (...) Eu já passei isso para a [marca], né? Vamos implantar isso na [marca]. (...) Eu faço isso, acho que é bom pra todo mundo, né? (Bruno [MF])

> Eu entendo que ele [multifranqueado] (...) tem um *know-how* pra dividir. Uma boa prática de um negócio pro outro. Tem coisas que ele pode absorver na [marca], aprender na [marca] e usar no outro negócio ou vice-versa (Alice [FR])

Na visão dos franqueadores, a troca de experiências com franqueados e multifranqueados é positiva, segundo Samuel [FR] e Alice [FR].

> O nosso modelo de franquia é muito da troca. Esse modelo *top-down* é muito antiquado. Eu sou franqueador, as normas são minhas, o contrato é meu, você tem que me obedecer: isso acabou. (...) Essa coisa [hoje] é uma construção conjunta. (Samuel [FR])

> (...) eu tive muito franqueado (...) que nos trouxeram ideias que as outras marcas fazem e nós implementamos. Ideias geniais. Tipo o programa de fidelidade que a gente está tentando implementar. (Samuel [FR])

> E aí a gente vê que a gente tem muito o que aprender com o franqueado. E aquele processo realmente de escuta ativa mesmo, de trocar experiências. (...) E a gente não tem aquela coisa do orgulho de dizer que só eu que tenho que passar a instrução. Não, a gente tem uma relação de parceria, sabe? (Alice [FR])

A troca com multifranqueados ganha mais importância à medida que suas características particulares, resultantes da forma que se inserem em seus mercados, trazem informações diferenciadas para o franqueador. Como Samuel [FR] aponta, multifranqueados são "*um termômetro para um monte de coisa*".

Há, portanto, um benefício em se trabalhar com multifranqueados. Se, como Dant e Nasr (1998) sugerem, franqueados podem ser comparados aos olhos e ouvidos da

---

[66] *Lookbook*: "livro de looks", material fotográfico usado para apresentar as peças de vestuário para os clientes.
[67] *Showroom*: espaço usado para exibição dos produtos. No caso das franquias, é usado para que os franqueados vejam e adquiram as roupas que serão vendidas nas lojas na próxima coleção.

franqueadora no campo, multifranqueados – principalmente aqueles que administram múltiplas marcas – trazem um cérebro por trás destes sentidos. Ao compartilharem informações de qualidade superior, resultantes da coleta e processamento de dados eficiente, os multifranqueados colaboram com o *corporate foresight* das franqueadoras – isto é, facilitam a identificação e interpretação de fatores que podem gerar vantagens competitivas (Rohrbeck, Battistella, & Huizingh, 2015).

4.2.1.3 Velocidade na tomada de decisões

Segundo Bradach (1997), um dos custos de agência inerentes ao modelo de *franchising* é a redução na velocidade de tomada de decisões estratégicas. Isso acontece porque os franqueadores precisam convencer cada um de seus franqueados sobre o mérito da decisão que foi ou será tomada. Neste cenário, os multifranqueados aparecem como uma forma de diminuir o número de relacionamentos (o que aumenta a agilidade) sem, no entanto, reduzir a quantidade de lojas da rede. Como Marcos [FR] e Heitor [MF] explicam,

> Mas de repente o multifranqueado abre cinco de uma vez. São cinco lojas que eu estou vendendo produto, entendeu? E uma pessoa só que eu vou ter contato, eu não vou ter contato com cinco franqueados diferentes. (Marcos [FR])

> (...) a maior dificuldade do franqueador hoje é comunicar com o franqueado, é comunicar com o interlocutor dele. (...) A [marca] tem 800 pontos de venda. Ela tem acho que 300 e poucos franqueados. Ou seja, ela precisa passar uma mensagem, ela precisa falar com 300 e poucas pessoas. Trezentas e poucas pessoas têm que entender o que ela está falando. Então, a hora que você pega isso e fala assim "poxa, eu preciso fazer o cara participar de uma campanha comercial ou o cara fazer um pedido de alguma coisa", eu tenho que fazer 300 informativos, eu tenho que fazer 300 pessoas entenderem aquela mensagem. Isso é muito difícil. Então a partir do momento que eu tenho um multifranqueado, poxa, a [marca] fala comigo uma coisa, eu resolvo oito lojas – eu resolvo 1% das lojas deles. (...) Então de cara ali eu já mato 1% com um telefonema. Agora você imagina 300 telefonemas? (Heitor [MF])

Além de permitir que estratégias já delineadas sejam implementadas com maior facilidade, a agilidade inerente a uma rede composta por multifranqueados também traz vantagens únicas ao franqueador, como Miguel [MF] explica nos relatos a seguir.

> Ela [franqueadora] tem que ligar para vários caras para desovar as 100 [peças com pouco apelo comercial]. Se ela tem um cara que tem 40-50 lojas, às vezes ele liga pra um cara e fala "pega minhas 100 aí". Pro cara não vai fazer muita dor. Ele vai botar uma, duas em cada loja e resolve. Pra outras ações cria um organismo, uma empresa mais ágil.

> (...) apareceu lá uma oportunidade de tecido (...) pra fabricar, dessa peça que é bestseller, dez mil peças. Se você pegar o telefone e ligar pra 3 caras pra assumir as dez mil peças e anunciar na Globo é mais rápido do que ter que se comunicar com 100 caras.

Estas falas sugerem que a existência de multifranqueados nas redes permite não só a administração mais ágil de potenciais problemas (e.g., escoamento de produtos de pouco apelo comercial), mas também o aproveitamento mais assertivo de oportunidades que exigem uma tomada de decisão veloz (e.g., compra de tecido para produção de peças). Assim, ao trazerem mais agilidade para o sistema e, portanto, reduzirem o problema identificado por Bradach (1997), multifranqueados permitem que as franqueadoras se adaptem melhor ao ambiente – o que é essencial para se conquistar e manter uma posição de vantagem competitiva (Ganguly, Nilchiani, & Farr, 2009).

4.2.1.4 Outros mecanismos de redução de custos de agência

No que tange a redução de custos de agência, as experiências compartilhadas pelos participantes indicam dois outros benefícios relacionados aos multifranqueados. Primeiro, observadas certas circunstâncias, franqueadores ficam mais dispostos a negociar contratos flexíveis, com provisões para renegociações, com multifranqueados.

O caso de Heitor [MF] é exemplar: o franqueador "*procurava alguém que operasse bem a franquia, que fizesse o negócio direito e acabou recebendo uma indicação de um cara que conhecia*". Para que Heitor [MF] assumisse a loja, no entanto, ele exigiu "*muito hedge, (...) muito hedge no meu contrato*".

Como Brickley e Dark (1987) explicam, situações como essa reduzem problemas relacionados à tomada ineficiente de riscos por parte dos franqueados. Isso ocorre porque as saídas alternativas garantidas pelo contrato fazem com que não haja um comprometimento excessivo de recursos, seja na qualidade de renda ou de capital investido, do franqueado com a franquia.

Segundo, mecanismos de alinhamento de interesses entre franqueadores e franqueados permitem que multifranqueados alcancem resultados financeiros superiores. Como Miguel [MF] diz,

> Hoje, na [marca], tem segmentação por número de lojas e volume. Quanto mais loja você tem, quanto mais volume você alcança, mais bônus você ganha. (...) o que eu vejo de interessante em relação a isso aí, é que a gente precisa ganhar bônus. Eu costumo dizer o seguinte: o franqueador criou um modelo que incentiva as pessoas a serem melhores, os franqueados a serem melhores, a pensar no lucro. (...) A gente parte de uma margem igual pra todos, só que eu posso atingir uma margem muito maior do que quem não atinge [as métricas estabelecidas pelo franqueador, incluindo volume].

Podemos entender, pela fala acima, que o número de lojas é um dos fatores determinantes para se conquistar os incentivos oferecidos. Assim, o mecanismo de redução de custos de agência elaborado pela franqueadora só pode se efetivar, em sua completude, quando franqueados detentores de múltiplas lojas passam a integrar sua rede.

Estes benefícios, intimamente ligados aos multifranqueados – no primeiro caso, o contrato flexível depende da boa gestão em outras franquias; no segundo, o potencial para resultados financeiros superiores depende do controle de mais unidades – se configuram como fontes de redução de custos de agência relacionados à tomada ineficiente de riscos e, desta forma, favorecem a existência de multifranqueados nos segmentos estudados.

4.2.1.5 Cumprimento de normas e resistência a mudanças

O cumprimento das normas definidas pela franqueadora é essencial para a padronização dos produtos e serviços oferecidos pela rede. Não são raros os contratos de franquia que impõem penalidades aos franqueados que desobedecem os padrões – havendo até mesmo o risco de revogação de contrato em alguns casos (Combs, Ketchen, Shook, et al., 2011).

Ao menos dois fatores deveriam levar multifranqueados a cumprir, com mais consistência, as normas da rede: (I) a profissionalização e (II) a maior exposição ao franqueador, resultado do controle de mais unidades. Assim, os franqueados não só dispõem de mais ferramentas e experiências para observar as normas, como também podem sofrer impactos negativos maiores caso não o façam.

Neste sentido, os relatos dos participantes não indicam uma situação bem definida. Quando questionados sobre a consistência no seguimento de regras, franqueadores responderam que:

> O multifranqueado [segue mais as regras]. Aí entra o item estrutura, profissionalização que o multifranqueado tem muito mais que o franqueado comum. Então é isso, certamente é o multifranqueado. (Nathan [FR])

> O franqueado único [segue mais as normas]. Justamente pelas comparações [que o multifranqueado faz]. E às vezes ele já tem um conhecimento que ele tem em outra empresa que ele fala assim “ah, mas eu já faço assim e assim dá certo. Eu sei que isso funciona”. Então ele vem com alguns vícios já. (Alice [FR])

> O franqueado [segue mais as regras]. O franqueado ele é muito mais humilde, nesse sentido, do que o multifranqueado. (Samuel [FR])

De um lado, a "humildade" e a falta de experiências com outros franqueadores levam à representação de *single unit franchisees* como melhores no cumprimento das normas. De outro, sua falta de profissionalização e estrutura levam à representação oposta: eles seriam piores que os *multi-unit franchisees*.

Os relatos dos multifranqueados também são ambíguos.

> Uma das crenças que a gente tem é buscar seguir as orientações da franqueadora, mesmo discordando em algumas delas. Por que? Porque eu acho que entra lá na raiz do relacionamento: qual que é o papel de cada um? O papel da franqueadora é desenhar as ações e a gente é executar da melhor maneira possível. (Miguel [MF])

> Assim, você segue porque você entende que se eu entrei numa marca, numa franquia, é porque os protocolos que foram pré-estabelecidos pela marca é o modelo de sucesso. O que não tem sentido é o negócio não dar certo e você não estar fazendo aquilo como estabelece o protocolo. (Arthur [MF])

> Não, não [sigo todas as regras]. Principalmente pelo quesito de liquidação e adesivagem de loja. Eu acho que eles não são tão agressivos como o mercado exige. Eu prefiro fazer do meu jeito. A partir do momento que eles me notificam, aí eu tento negociar com eles alguma situação, mas a princípio eu faço da forma que eu acho certo fazer. (Felipe [MF])

> Às vezes não faz sentido [seguir as regras]. Você tem um franqueador operando uma política nacional para uma realidade regional. Às vezes não faz sentido. Te dou um exemplo: no Nordeste é muito forte a festa de São João no meio do ano. O franqueador não promove nenhuma campanha regional no meio do ano (Heitor [MF])

Os dois primeiros relatos indicam que o cumprimento das normas pelos participantes se baseia na compreensão do relacionamento pressuposto pelo modelo de *franchising*. Este entendimento, no entanto, não pode ser atribuído exclusivamente a características intrínsecas dos multifranqueados. É concebível, por exemplo, que traços de personalidade como conscienciosidade e agradabilidade[68] – também presentes em *single unit franchisees* – sejam responsáveis pelos comportamentos apresentados.

Os dois últimos relatos, por sua vez, indicam que a *expertise* dos participantes pode levar ao descumprimento das normas. Assim como antes, não fica claro se há diferença relevante no caso dos multifranqueados. Seria possível, por exemplo, que franqueados comuns desenvolvessem *expertise* (sem a necessidade de controlarem mais unidades) para avaliar a efetividade das regras às quais estão submetidos – o que lhes daria mais solidez para decidir se deveriam realmente segui-las.

O cenário fica menos ambíguo quando falamos da resistência a mudanças de normas e práticas. Neste caso, a existência de multifranqueados nas redes pode representar, para o

[68] A tese de doutorado de Varotto (2015) apresenta uma discussão com maior aprofundamento sobre os efeitos de traços de personalidade de franqueados sobre os sistemas de franquias brasileiros. Pontuações altas nos traços mencionados aqui – conscienciosidade e agradabilidade – estão, segundo Varotto, associados a níveis mais altos de *compliance*.

franqueador, um desafio mais intenso. As experiências compartilhadas pelos participantes indicam três elementos capazes de causar isso.

O primeiro é a experiência adquirida na gestão de lojas de outras marcas.

> (...) ele [multifranqueado] vem com a cultura de uma outra marca, de uma outra empresa e de uma outra forma de fazer varejo. Então você tem que quebrar um pouco essa cultura e doutrinar o franqueado para aquilo que é sua cultura. Então não é simples. (Nathan [FR])
>
> E assim, quando você tem uma marca só e o cara está te propondo [uma mudança], você fala "tá bom, eu vou". Você só vai saber que você vai quebrar quando você quebrou. Agora quando você tem outras experiências, você fala "não, não é assim que funciona". (Rafael [MF])
>
> (...) se eu chego lá e falo "Jonathan, aqui está sua primeira operação da [marca], você vai botar um [atendente de] caixa em cada loja, porque é assim que a gente funciona". Você vai falar o que pro cara? Sim, senhor. Mais nada, sim, senhor. Não vai ter um ponto que você vai falar assim "é, então, não, mas você acha mesmo?". Nem isso você vai falar. Você não vai chegar nem a questionar. (Heitor [MF])

Por conviverem com diversas espécies de ferramentas, práticas, procedimentos e relacionamentos com seus diferentes franqueadores, os multifranqueados têm acesso a um arsenal de referências ("cultura") que pode, a qualquer momento, ser mobilizado para questionar as decisões tomadas pelos franqueadores. Franqueados comuns (SUF), por sua vez, ficam restritos às experiências com seu único franqueador – e esta limitação de referências pode levar a menos questionamentos.

O segundo é a inserção dos multifranqueados em contextos distintos, potencialmente opostos. Como Samuel [FR] explica, "*o multifranqueado tem lojas de perfil econômico forte e tem lojas com perfil econômico mais fraco – e [elas] se comportam diferentemente, mas faz parte da caçamba dele*". Assim, as propostas do franqueador incidem de maneiras distintas sobre as lojas do multifranqueado – aumentando, portanto, sua propensão a resistir a mudanças.

O terceiro é a complexidade enfrentada por multifranqueados que operam mais de uma marca.

> Geralmente o multifranqueado é um pouco mais organizado e ele precisa que as coisas funcionem da forma que ele fechou... porque imagina, ele tem outros negócios pra gerir. Se ele de repente fica... toda hora muda uma estratégia, um conceito, alguma coisa, toda hora ele tem que reaprender, remodelar o negócio dele. E ele não está falando de um negócio só, ele está falando de vários, né? (Alice [FR])

É possível inferir, a partir do relato de Alice [FR], que a resistência do multifranqueado a mudanças é inversamente proporcional ao número de franqueadores com quem ele trabalha. Isso aconteceria porque a exposição a mudanças – e a consequente

complexidade, resultante da necessidade de adaptação e execução – aumentaria para cada franqueadora adicional.

É interessante, neste ponto, o contraste com a discussão realizada sobre velocidade na tomada de decisão (seção 4.2.1.3). Se, por um lado, multifranqueados permitem que franqueadoras tomem decisões com maior velocidade (uma vez que estas precisam convencer menos pessoas das suas ideias), por outro lado, eles podem se colocar como fontes maiores de resistência às decisões – o que poderia até mesmo levar à paralização da rede.

4.2.1.6 Proximidade da operação

Uma das características básicas do modelo de *franchising* é a proximidade do operador com sua loja. Neste aspecto, as experiências dos participantes indicam a existência de diferenças marcantes entre franqueados e multifranqueados.

Franqueados, por um lado, são retratados pelos entrevistados como extremamente próximos do dia-a-dia de suas lojas – havendo até mesmo a possibilidade de tomarem o papel de gerentes, como indicam a discussão sobre despesas com pessoal (seção 4.1.1) e a fala de Marcos [FR]: "*No caso de um franqueado único, normalmente ele fica na loja. Ele tem uma vendedora responsável e ele fica na loja tomando conta da loja*".

Multifranqueados, por outro lado, são amplamente retratados pelos participantes como mais distantes de suas lojas, o que reduz um dos benefícios inerentes ao modelo de *franchising*.

> Se você tem uma loja, você cuida da loja, você tem o foco na loja. Quando você tem mais lojas, você tem a decisão de ou você acaba olhando todas as lojas com menos frequência ou você tem que hierarquizar e colocar mais uma pessoa no meio. (Arthur [MF])

> Ah, a desvantagem é que você não dá a atenção devida, como se você tivesse uma [loja] só. Você não vai fazer o mesmo trabalho tão bem feito. Não vai se prender ao detalhe, então você peca por isso. Daí, entra a equipe, entra o giro de estoque, tudo que envolve uma operação de varejo, você não vai mais ter o mesmo cuidado que você tinha se fosse uma operação só. E isso te gera uma perda. (Bruno [MF])

> Essa é uma desvantagem de se ter mais de uma operação de qualquer coisa. Mesma loja ou lojas distintas, a desvantagem é igual. Se eu tiver dez marcas ou dez lojas da mesma marca, o meu foco individual de loja é reduzido. (Heitor [MF])

> O franqueado único é tático-operacional. Ele está na loja, ele está acompanhando, ele fica lá dentro, ele tem a obrigação de fazer a fidelização. O multifranqueado não consegue fazer isso. O cara tem dez lojas, vai fazer o que? Vai passar duas horas em cada loja, rapidinho? Ele precisa ter uma estrutura quando começa a tratar desse operacional, ele precisa ser mais estratégico. (Samuel [FR])

Os relatos acima sugerem que o distanciamento do multifranqueado em relação às suas lojas pode ter efeitos operacionais e financeiros negativos. O aumento do volume de atividades exige, por exemplo, a contratação de funcionários para que tudo seja executado de forma adequada. Isso, no entanto, pode não se mostrar suficiente para a realização do trabalho com a devida atenção aos detalhes – e, segundo um ditado popular entre varejistas, *retail is detail*[69].

Sabendo da importância da proximidade, multifranqueados buscam maneiras de mitigar o problema causado pelo tamanho de seus grupos. Davi [MF], por exemplo, afirma buscar uma gestão bastante próxima dos supervisores e das lojas, uma vez que entende que "*o olho do dono engorda o porco*". Já Miguel [MF] aposta em tecnologias, como ferramentas de *business intelligence* e indicadores de desempenho, que "*diminuem em muita intensidade a necessidade de a gente ter que visitar a loja*".

A questão do distanciamento também é entendida como um obstáculo pelos franqueadores – o relato de Nathan [FR] indica, inclusive, que a seleção de multifranqueados para sua rede depende da capacidade destes estarem adequadamente presentes em suas operações.

> A gente sabe que (...) a presença do franqueado na operação é determinante, então no nosso caso a gente precisa de medir. Esse cara já é multi, ele já opera com outras lojas. Quantas lojas nossas, dentro do sistema dele, ele vai conseguir absorver com um mínimo ainda de presença? Cinco, dez?

Assim, podemos perceber que a existência de multifranqueados não é completamente coerente com objetivos tradicionalmente associados ao modelo de *franchising*. Apesar das tentativas de mitigação do problema – efetuadas tanto por parte dos franqueados, quanto por parte dos franqueadores –, os multifranqueados continuam fundamentalmente mais distantes de suas operações do que os *single unit franchisees*. Este cenário resulta, portanto, na restrição de um dos fatores centrais para a existência de franquias: o *ownership attention* (Grünhagen & Mittelstaedt, 2002).

4.2.1.7 Problemas de agência

Com o crescimento do número de atividades e processos a serem desempenhados, os multifranqueados são obrigados a criar estruturas organizacionais que se assemelham às de

[69] Tradução livre do autor: varejo é detalhe. Como muitos outros ditados, este também traz um pouco de verdade sobre aquilo que trata – neste caso, indica que a atenção aos detalhes é fundamental para o desempenho operacional e financeiro de operações no varejo.

empresas que operam por meio de unidades próprias. Para Kaufmann e Dant (1996), isso implica na reintrodução, no sistema de *franchising*, de problemas de agência que o sistema se propõe a solucionar.

Duas funções comumente desempenhadas por funcionários nestas estruturas são a de supervisor e gerente.

> Bom, toda loja tem a estrutura de um gerente e um subgerente e abaixo deles é vendedores, caixas e estoquistas. E pra cada grupo de lojas a gente tem um supervisor. Normalmente a gente acredita que um supervisor, pra fazer um bom trabalho, ele vai ter no máximo seis a oito lojas debaixo do guarda-chuva dele. (Davi [MF])

> Geralmente... quando ele começa a atingir um número, a partir de quatro lojas, a gente já indica pra ele ter pelo menos uma pessoa, um supervisor, que já coordene todo esse gerenciamento das lojas. Porque é importante, senão ele vai se perder. (Samuel [FR])

Supervisores e gerentes permitem que o multifranqueado tenha tempo disponível para lidar com decisões mais estratégicas, em vez de operacionais do dia-a-dia – o que leva, como indica a fala de Samuel [FR], franqueadores a recomendarem que seus multifranqueados contratem pessoas para estas funções. Isso, porém, tem seus custos.

> Eu fiz uma apresentação nessa sala com meus gerentes semana passada, um mês atrás. A gente tem 100 manequins dentro da empresa. Cada [loja] tem 18-19. Tudo Expor[70]. Eu trouxe o valor pra eles, dava mais ou menos uns 260 mil, 270 mil reais aqui de negócio. Se eu quiser parar de brincar – eu paguei isso –, não vale 100 reais no Mercado Livre. E é impressionante como o supervisor entra e toda hora um sem braço, um sem perna, um sem cabeça – e o cara passa por ali e não incomoda. O gestor, o franqueado... quando eu bato na minha porta já venho dali, oh, puxando: manequim, parede, vitrine, VM, iluminação, cabide. Eu entrei numa [loja] semana passada e embaixo da máquina do ar condicionado tinha seis cabides quebrados – esse de madeira azul, caro. Falei "ô, ô, ô! Que que é isso aqui? Para, para, para. Cadê a premiação da loja? Volta aqui. Não, não". (Rafael [MF])

> (...) a minha supervisora é uma pessoa maravilhosa, como pessoa, como profissional, como experiência, mas eu ainda acho que o fator determinante na condução do negócio é a pressão financeira. É diferente. Quando você tem que ser analítico ali, tudo pra você tem que ser imediato. Preciso trocar um gerente. Você não vai ficar na zona de conveniência "ah, vou procurar outro gerente...". "Cara, esse cara está afundando o seu negócio, tira ele amanhã, arruma outro, põe, tal, analisa". "Ah, põe o cara aí e deixa o prazo de experiência pra analisar se o cara é bom". Não, cara, você pôs o cara lá, amanhã você já está analisando do lado de fora, do outro lado do corredor, como é que ele está atendendo. (Rafael [MF])

As falas de Rafael [MF] demonstram como a apropriação do resultado residual da operação pelo franqueado – característica inerente ao modelo de *franchising* – leva ao alinhamento de interesses entre franqueado e franqueador. A busca por resultados positivos e a possibilidade de resultados negativos geram uma "pressão financeira" e um senso de

---

[70] Expor: Expor Manequins, marca referência de manequins no mercado brasileiro. Reconhecida pela alta qualidade e também pelos preços elevados.

urgência ("*tudo pra você tem que ser imediato*") que geralmente não são encontrados em funcionários de lojas próprias.

A contratação de supervisores e gerentes, no entanto, faz com que a operação dos multifranqueados incorra nos mesmos problemas das operações próprias. As falas de Rafael [MF], por exemplo, apontam que supervisores e gerentes nem sempre executam suas atividades conforme as recomendações ("*toda hora um sem braço, sem perna, um sem cabeça – e o cara passa por ali e não incomoda*") e, além disso, não possuem o mesmo senso de urgência que o franqueado (ficam na "*zona de conveniência*"). Davi [MF] é mais direto ao definir a necessidade de supervisores como "*um mal necessário*".

Felipe [MF], por sua vez, explica que "*(...) quando a equipe sente que o dono não vai muito, fica muito distante, acho que dá margem pra roubo, dá margem pra não trabalhar direito. Isso atrapalha no varejo*". Em outras palavras, o distanciamento entre o franqueado (enquanto principal) e seus funcionários (agentes) dá mais liberdade para que estes não ofereçam seus melhores esforços (*shirking*) e, em alguns casos, até mesmo cometam atos ilícitos.

Submetidos aos mesmos problemas de agência que acometem redes de lojas próprias, os multifranqueados também implementam mecanismos para alinhar os interesses dos executivos aos seus.

> A minha supervisora tem um piso que é fora do mercado de supervisor, muito baixo, mas ela tem gatilhos muito bem acentuados. E um dos gatilhos dela é: você tem oito, você tem que me entregar metade mais um, senão você não ganha. Você tem oito lojas, nove lojas. Ou ela me entrega cinco ou então ela não ganha nada. Se ela me entregou a meta em quatro, não ganhou nada. Então ela trabalha pressionada 24 horas. (...) Então ela está apertada, ela está no jogo comigo. Ela está envolvida. (Rafael [MF])

> Então a gente já planeja com muita antecedência e hoje eu envolvo todos os funcionários no meu DRE, a supervisão, o pessoal do escritório, está todo mundo envolvido. A próxima etapa é a gente ter participação nos lucros. Que eu já tive lá atrás, tá? Não é uma novidade. (Bruno [MF])

As experiências relatadas acima indicam como a utilização de estruturas de remuneração – seja atribuindo mais peso à parte variável do salário, seja oferecendo participação nos resultados da companhia – incentivam a tomada de decisões e/ou ações, por parte dos funcionários, que beneficiem o franqueado.

Outro custo de agência suportado por multifranqueados é o de monitoramento. A situação de Miguel [MF] é exemplar: para reduzir as perdas financeiras, o extravio de mercadorias e o aumento de reclamações trabalhistas, entre outras coisas causadas por um

"*gerente ruim*", ele monitora seus funcionários através de "*indicadores que dá pra compilar num painel e você vai olhando de longe*".

Assim, fica claro que há certo grau de incoerência – conforme sugerido por Kaufmann e Dant (1996) – entre os propósitos do *franchising* e a existência de multifranqueados. Conflitos de interesse comumente encontrados entre executivos e acionistas de empresas que operam com unidades próprias passam a ser observados entre supervisores, gerentes e multifranqueados. O desalinhamento de interesses, que leva à negligência e à apropriação indevida de benefícios, se amplifica e passa a ocorrer em três níveis diferentes[71] e, com isso, surge a necessidade de se implementar mecanismos que reduzam os custos de agência.

4.2.2 Escala e recursos

As experiências dos participantes demonstram a importância da escala e dos recursos a ela associados. Uma de suas expressões fica aparente na questão do risco. Ao crescerem, os multifranqueados adotam diferentes configurações organizacionais – cada uma delas apresentando características vantajosas e desvantajosas em relação aos riscos.

Outra expressão pode ser vista na estrutura organizacional particular aos multifranqueados. Enquanto antes, sob a perspectiva da teoria da agência, a estrutura exigida por operações de maior porte era compreendida como um fator de reintrodução de custos de agência ao sistema de *franchising*, aqui a estrutura passa a ser entendida como uma fonte de recursos únicos – capaz de melhorar a posição competitiva dos multifranqueado, como previsto por Hussain, Perrigot, Mignonac, Akremi e Herrbach (2013).

O aprendizado conquistado com a escala também surge como fator positivo para a existência de multifranqueados. Os benefícios disso são compartilhados entre franqueadores – que conseguem reduzir seus custos de seleção e desenvolvimento de novos franqueados (Bradach, 1995) e, portanto, expandir suas redes com mais facilidade – e multifranqueados – que pulam, de partida, etapas de adaptação comumente associadas a retornos inferiores.

Outras expressões de escala e recursos são encontradas na complexidade das operações, na adoção de *best practices* pelos multifranqueados, na disponibilidade de recursos financeiros, no conhecimento local, e no poder de barganha com fornecedores.

---

[71] A saber, entre (I) vendedor e gerente, (II) gerente e supervisor e (III) supervisor e multifranqueado.

4.2.2.1 Riscos

O crescimento e transformação de franqueados comuns em multifranqueados leva, entre outras coisas, a uma alteração em seus perfis de risco. Os relatos dos participantes indicam que isso pode acontecer por dois caminhos distintos.

Primeiro, o risco associado à operação muda conforme a rede sob comando do multifranqueado aumenta.

> Um franqueado hoje, quando ele tem uma loja só, ele fica muito preso a uma loja só. Então quando aquela loja não vende, ele vive daquilo, né? (...) é sempre bom ele ter mais operações, né? Então no mínimo a gente quer que os nossos operadores tenham mais de uma loja. (Manuela [FR])
>
> Quando você vai quebrar, você não quebra todas as operações, você quebra uma. Igual lá na [marca], não vai parar de vender todas as lojas do cara, vai parar de vender uma. (Heitor [MF])
>
> E múltiplas lojas também tem essa questão de que você consegue passar os negócios, né? Às vezes uma loja está indo bem e a outra não está indo bem: você mitiga o risco. (Arthur [MF])
>
> O multifranqueado ele tem, suponha, 20 lojas e abriu a 21ª, deu errado. Ele encerra essa 21ª sem que abale a estrutura dele. Óbvio, ele perdeu dinheiro e não é bom perder dinheiro. Mas a estrutura continua, o Alicerce continua inteiro. São 20 contra uma, quer dizer. É um negócio... 5% do negócio dele deu errado. O franqueado isolado, se der errado, 100% do negócio dele deu errado. Essa é a diferença. (Samuel [FR])
>
> Acho muito arriscado hoje. Acho que você estar no varejo hoje, no Brasil, com uma operação só ou duas... enfim, principalmente se elas não forem muito rentáveis, é uma operação arriscada. (Bruno [MF])

Fica claro, pelas experiências compartilhadas por multifranqueados, que o risco da operação como um todo diminui quando se controla mais unidades de diferentes marcas. Podemos compreender como isso ocorre delineando um paralelo entre o cenário exposto e a Teoria Moderna do Portfólio.

Em seu artigo seminal, Markowitz (1952) demonstra como um portfólio adequadamente diversificado permite que o investidor equilibre a relação risco-retorno e alcance, através de investimentos alternativos, a alocação de capital eficiente. Como o autor explica, a variância (risco) do portfólio pode ser reduzida, sem que se reduza, necessariamente, o retorno do portfólio, através de investimentos que possuam baixa covariância. Isso aconteceria, por exemplo, ao se investir em ativos de indústrias dessemelhantes, dado que "empresas em indústrias diferentes, especialmente em indústrias com características econômicas diferentes, têm menores covariâncias que empresas na mesma indústria"[72] (Markowitz, 1952, p. 89, tradução nossa).

---

[72] Original: *(...) firms in different industries, especially industries with different economic characteristics, have lower covariances than firms within an industry.*

A visualização dos dois componentes do risco total do portfólio, isto é, do risco sistemático (não-diversificável) e do risco não-sistemático (diversificável, específico), facilita o entendimento de como o risco pode ser otimizado para determinado nível de retorno. O risco sistemático é aquele resultante de fatores de mercado – e.g., condições macroeconômicas, terrorismo –, enquanto o não-sistemático é resultante de fatores específicos ao ativo – e.g., qualidade dos empregados, fornecedores e administradores da empresa (Brown, 2010). Investimentos em negócios diferentes, com baixa covariância, levam à diversificação do risco não-sistemático, restando, portanto, somente o risco sistemático no portfólio.

Aplicando isso ao cenário estudado, compreendemos que a adição de lojas à rede do multifranqueado – desde que o resultado das operações não sejam 100% correlacionados – faz com que o risco não-sistemático ou específico de cada uma delas seja diversificado. Isso pode se concretizar através da instalação das lojas em pontos comerciais com características distintas (e.g., perfil do público, competição local), da qualidade da mão-de-obra disponível, de diferentes sortimentos de produtos, entre outras maneiras. Assim, como Heitor [MF] indicou, o multifranqueado que tenha diversidade em sua rede "*não vai parar de vender todas as lojas do cara, vai parar de vender uma*".

Outra forma de enxergar esta questão é pelo potencial impacto negativo nas finanças do operador. Como Samuel [FR] e Manuela [FR] explicam, a exposição do *single-unit franchisee* ao negócio é muito grande e qualquer insucesso pode eliminar seu patrimônio. A cada nova unidade sob gestão, todas passam a representar uma parcela menor do capital investido e, portanto, o insucesso de uma tem um impacto menor.

Por fim, Rafael [MF] oferece um exemplo prático de como mais unidades, concentradas em uma mesma marca, auxiliam na gestão de crises.

> Eu perdia 12 [mil reais] por mês [na loja], eu falei "meu, tenho 300 pau de estoque imobilizado, custo. Me dá aqui". Eu dissolvi [o estoque da loja que faliu] nas outras, que é outra vantagem de ser multi e ter mais de uma mesma marca. Joguei nas minhas outras duas lojas, foi questão de três meses e (...) aqueles 300 mil de *sell-in* viraram *sell-out*[73], paguei a multa [de rescisão de contrato] aqui.

Geralmente, o fim de uma operação malsucedida no varejo é precedido por uma "queima de estoque" em que o lojista busca gerar caixa para (I) cobrir os custos de encerramento e (II) recuperar parte do capital que foi investido no negócio. Ao possuir mais

[73] *Sell-in* e *Sell-out*: no contexto de franquias, *sell-in* se refere à venda de mercadorias do franqueador para o franqueado. Na fala de Rafael [MF], *sell-in* assume o significado de "custo do estoque". *Sell-out* se refere à venda de mercadorias para o cliente final.

unidades da mesma marca, Rafael [MF] teve uma outra saída para gerir a crise: fechou a operação deficitária e transferiu as mercadorias para outras lojas. Estas, por sua vez, continuaram a vender os produtos com as margens de lucro padrão – i.e., não houve queima de estoque – e geraram recursos o suficiente para cobrir as despesas associadas à falência da primeira.

Esta concentração de lojas em uma única marca também traz benefícios, em relação a riscos, para o franqueador. Como Samuel [FR] explica, centralizar a relação de múltiplas unidades em um só operador permite que ele tenha "*mais previsibilidade de produtos, de tudo*", o que traz, inclusive, benefícios operacionais ("*previsibilidade (...) de poder trabalhar uma área fabril com mais assertividade*").

Os benefícios da concentração, no entanto, também são acompanhados de desvantagens para os franqueados e franqueadores.

> (...) mas a pessoa é meio maluca de ter dez [lojas], porque qualquer espirro que o [CEO da franqueadora] der, você vai quebrar forte demais. Igual àquela foice da dona morte. É igual aquilo: se ela dá um espirro lá, "opa, parou aqui", a hora que você vê, você já quebrou. (Heitor [MF])

> (...) eu tenho franqueadora que no ano passam três, quatro, cinco executivos... o cara vendia cosméticos, cai na minha mesa "sou CEO de moda". Putz, o cara começa a inventar. (...) Tive circunstância da loja cair 30% porque ele quis descaracterizar o produto em duas coleções. (Rafael [MF])

> Quando você fala de moda, você fica muito refém ao que aquele produto vai performar naquela coleção. (...) A partir do momento que eles não acertam a mão, se você tem uma loja só, você consegue assimilar. Agora, se você tem sete lojas, o prejuízo é maior. (Felipe [MF])

O acúmulo de lojas em uma única marca pode deixar os multifranqueados excessivamente expostos a riscos como os relatados acima pelos participantes. Retomando a perspectiva da Teoria Moderna do Portfólio, podemos entender que os franqueados diversificam os riscos específicos – consequência de características individuais de cada uma de suas lojas –, mas permanecem sujeitos ao risco sistemático trazido pela gestão da franqueadora – que é o mesmo para todas as suas lojas.

A situação é semelhante pela ótica do franqueador. Operadores grandes, que concentrem parcelas relevantes de suas redes de franquias, podem representar um aumento significativo de risco.

> Agora tem o fator mais grave que eu te falei: se der uma dor de barriga num multifranqueado um dia, minha taxa de risco é altíssima. Ele leva uma parte [relevante da rede]. Se a inadimplência... se o cara quebrar, é um pepino. (Samuel [FR])

> Olha, a única desvantagem que eu vejo é a seguinte: se o franqueado tiver dor de barriga, o multifranqueado tiver dor de barriga e não tiver grana pra pagar, ele vai atrapalhar meu negócio. (Marcos [FR])

> Cara, eu acho que a principal desvantagem pra eles [franqueadores] é o seguinte: dependendo do volume de compras, eles ficam um pouco refém também. Se você não tem um capital de giro, se você tiver alguma oscilação financeira, eles vão sentir também. (...) A gente tem (...) quase 10% do canal de franquias. Isso pra eles eu acho que é um risco. (Felipe [MF])

> Mas isso é uma relação muito perigosa. Vou te falar um exemplo na [marca]. A gente teve uma vez um franqueado da [marca] que dominava toda a praça do Rio de Janeiro. Toda a praça do Rio de Janeiro era dele. Em um determinado momento aconteceu alguma coisa X, ele quebrou. Ele tinha outros negócios também e ele quebrou todas as lojas [marca] no Rio de Janeiro ao mesmo tempo. (Alice [FR])

Os relatos indicam que o potencial insucesso de um multifranqueado representa não só um risco financeiro para os franqueadores, mas também operacional e de imagem com os consumidores. A falência simultânea de todas as lojas de uma marca no Rio de Janeiro (segundo maior mercado do Brasil), conforme relatada por Alice [FR], demonstra a proporção que isso pode tomar.

Por fim, Nathan [FR] apresenta uma dimensão adicional às discutidas: o risco de imagem perante outros franqueados e franqueadores.

> Então por exemplo, eu tenho um franqueado com 20 lojas no sistema no sistema [marca] e tem umas 30 de outras lojas. Ele é um dos melhores franqueados do setor de moda do país – só um exemplo. Se ele encerra, essas 20 operações não deram certo, o próprio sistema de franquia nos questiona: "poxa, se fulano fechou, então não deu certo. O que que aconteceu?". Porque ele é a referência ali. O multifranqueado se torna referência pro franqueado normal, vamos dizer assim. Então isso é um risco de imagem sempre.

O insucesso de multifranqueados grandes pode, como Nathan [FR] afirma, levar outros franqueados a questionarem o modelo de negócios do franqueador, o que dificultaria, por exemplo, a aquisição de novos franqueados para a rede.

O segundo caminho que leva à mudança de perfil de risco dos franqueados é o crescimento com lojas de mais de uma marca. Assim como no caminho discutido anteriormente, esta forma de crescimento tem aspectos benéficos e prejudiciais tanto para os multifranqueados, quanto para os franqueadores.

> (...) outra vantagem é que você não fica 100% com o seu negócio na mão de um só [franqueador]. Então você tem ali uma opção de você expandir mais pra um lado, expandir mais na outra marca, brigar um pouco mais. (Davi [MF])

> (...) se eu tenho um inverno pesado onde eu tenho o ramo de calçados que caiu, eu tenho talvez joalheria que compense essa equação. Ele consegue diluir mais o seu risco do negócio, ele consegue compensar entendendo o negócio como um grupo econômico, não como unidades individuais. (Samuel [FR])

> Basicamente é um *hedge* natural do negócio. Você acaba *hedgeando* a sua operação, né? Nunca se sabe quando o franqueador vai estar bem, quando o franqueador vai estar mal. Vamos falar assim, franqueador também quebra. Então você tendo mais de uma marca – teve um problema ali, aconteceu alguma coisa –, você consegue segurar a onda, você consegue passar por períodos difíceis. (Heitor [MF])

Para os multifranqueados, o crescimento em múltiplas marcas serve para que se dilua o risco associado a cada um dos franqueadores. Retomando, mais uma vez, a perspectiva da Teoria Moderna do Portfólio, podemos entender que haveria mais um nível de diversificação de risco específico – i.e., o risco específico ao franqueador. Mudanças de direcionamento de produtos ou erros no desenvolvimento de coleções, como relatados pelos participantes, teriam impactos menores nestes multifranqueados, uma vez que esses efeitos seriam sentidos somente em parte de suas lojas.

O efeito de diluição é amplificado quando o multifranqueado opera unidades em segmentos diferentes, com características diversas – e.g., indústrias de calçados e joalherias –, pois, como já indicado por Markowitz (1952), investimentos com estas propriedades levam à menores covariâncias, o que resulta na redução da variância, isto é, do risco, do portfólio. Assim, os multifranqueados ficam sujeitos, neste caso, ao risco sistemático do varejo e não mais ao risco específico da moda ou do vestuário.

A estabilidade gerada por sistemas diversificados também é uma vantagem para os franqueadores. Seus erros representam menos riscos de insolvência para os multifranqueados, pois estes possuem outras fontes de recursos que podem aliviar os períodos de dificuldade.

Mas, como aludido anteriormente, também existem desvantagens nestes arranjos.

> Se o cara abre uma marca aventureira, é uma desvantagem. Se esse cara quebra com essa marca, ele vai balançar financeiramente a minha. Se ele tem uma consistência de marcas fortes, não tem problema. (Samuel [FR])

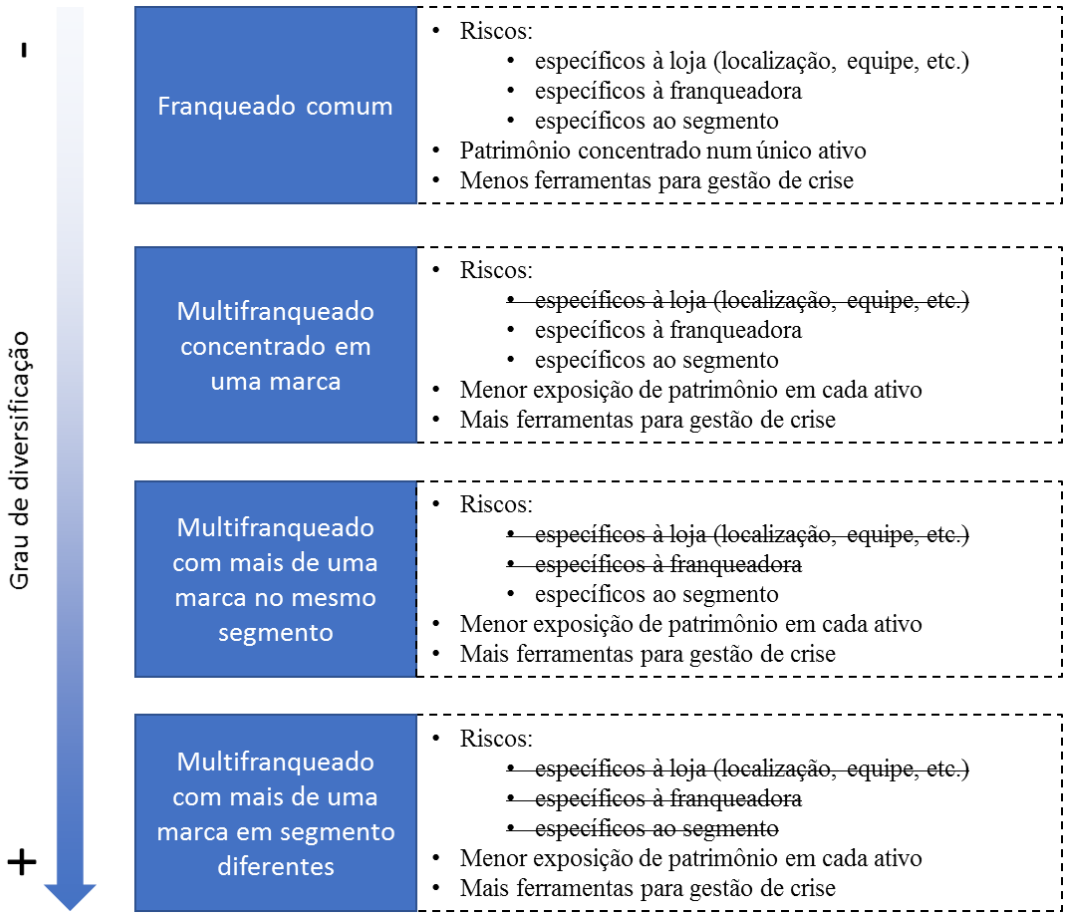
> (...) a maior parte das vezes eu vejo que eles misturam os negócios, os caixas das empresas. E isso acontece, por exemplo, com a minha franqueada que [também] é [franqueada] do [marca]. Se uma está mal, ela vai e tira da outra pra cobrir. E aí ela fica sempre fazendo esse jogo e assim, se ela não tem uma boa gestão financeira, isso pode ser um problema. Isso pode ajudar ela aparentemente, mas pode ser um problema. Porque um negócio que está bem ela pode quebrar por conta do outro negócio. (Alice [FR])

Como os relatos indicam, a gestão de lojas de mais de uma marca pode resultar em problemas financeiros e operacionais para os multifranqueados – o que afeta, por consequência, os franqueadores. Os problemas podem partir dos franqueadores (e.g., “uma marca aventureira” pode drenar os recursos de seus franqueados) ou dos próprios

multifranqueados (e.g., os resultados negativos de uma loja, aliados à má gestão financeira, podem prejudicar operações saudáveis).

A Figura 3 sintetiza os perfis de risco dos franqueados conforme o grau de diversificação.

Figura 3 - Diversificação e risco[74]



Fonte: elaborado pelo autor.

Esta seção indica a relevância da dimensão dos riscos para explicar o fenômeno de multifranqueados. A busca por diversificação, por exemplo, pode ser um dos fatores que incentiva operadores se transformarem em multifranqueados. Os benefícios são compartilhados tanto por estes – que chegam, no limite, a diversificar todo o risco específico, ficando expostos somente ao risco do varejo brasileiro –, quanto por seus franqueadores, que encontram, em certas configurações, mais estabilidade em suas redes.

4.2.2.2 Estrutura organizacional e recursos únicos

[74] As sentenças taxadas na Figura 3 indicam a diversificação do risco em relação às etapas anteriores.

Como visto na seção que tratou sobre a reintrodução de problemas de agência no sistema de *franchising* (seção 4.2.1.7), o crescimento do número de atividades e processos leva multifranqueados a adotarem outras formas de estrutura organizacional.

> Naturalmente você tem que ter uma estrutura maior: hoje eu tenho que ter um *back-office*, eu tenho duas meninas no administrativo que auxiliam muito nessa parte. Quando você tem uma loja, naturalmente você dá conta de tudo, são poucas coisas. (Arthur [MF])

> [O multifranqueado] Precisa ter uma estrutura, pelo menos um contas a pagar. Um contas a pagar, ele começa a ter uma série de boletos que ele não vai ficar sozinho no computador olhando isso. O franqueado individual faz isso. Tem um contador e o resto ele faz. O multifranqueado já começa a ter uma estrutura financeira, uma pessoa de contas a pagar até pra desenhar um fluxo de caixa pra ele ficar mais livre no estratégico, senão ele não consegue trabalhar. (Samuel [FR])

> (...) pra cada grupo de lojas a gente tem um supervisor. (...) E aí a gente tem uma estrutura de *back-office* que aí sim essa é compartilhada, o *overhead*, que a gente usa pra todo mundo, todas as lojas. Basicamente é a área financeira, que engloba fiscal, contábil, contas a pagar, contas a receber e uma parte terceirizada com um escritório de contabilidade; e RH, que aí entra folha de pagamento, contratação, demissão, seleção, treinamentos, etc. (Davi [MF])

Os relatos acima evidenciam as mudanças na organização. Se, no começo, o franqueado fica responsável por resolver problemas comumente associados ao *back-office*, depois eles contratam pessoas especializadas para executar as funções de cada uma das grandes áreas da retaguarda, como financeiro e recursos humanos, por exemplo.

O fator decisivo para a reestruturação, como podemos ver, é a escala das operações. Por um lado, ela gera mais recursos e *permite* que o multifranqueado contrate os funcionários para o *back-office*. Como Arthur [MF] afirma, "*É inviável você ter uma loja e um* back-office. *Senão o negócio não anda: se der lucro, vai ser pra pagar o* back-office". Por outro lado, ela gera mais demandas e *exige* a criação da estrutura de apoio.

Quando os multifranqueados atingem patamares maiores, o nível de sofisticação da gestão também aumenta.

> É muito bem estruturado, é muito bem estruturado mesmo. (...) eles já deixam a programação de orçamento deles toda feita, anualmente, como se fosse uma grande companhia mesmo. Aprovado entre os sócios, com conselho também. Então tem multifranqueados que a gente vem conversando com mais de 100 operações. (Nathan [FR])

> (...) é um nível de profissionalização do negócio que às vezes é muito mais profissional do que a empresa, do que a franqueadora. É surreal falar isso, mas isso acontece. (Alice [FR])

> Hoje (...) a nossa meta estratégica principal é ganho de governança. Por quê? O negócio está numa proporção que a gente só consegue tocar ele com muita governança. Então se eu fosse simplificar as etapas de governança (...) seria mais ou menos assim: estabiliza a parte processual, tudo que é processo e controle; monta comitê de gestão; monta comitê estratégico; depois monta conselho consultivo; e por último um conselho administrativo. Então cada vez mais profissionalizar as áreas dentro desses estágios. (Miguel [MF])

É interessante notar, nas falas acima, que existe a chance dos multifranqueados se tornarem maiores que os próprios franqueadores e, desta forma, estruturarem as operações de maneira mais profissional que eles. Nathan [FR] e Miguel [MF], por exemplo, indicam até mesmo a possibilidade de estabelecimento de conselhos administrativos.

Naturalmente, multifranqueados que alcançam estes patamares mais elevados de escala e governança possuem recursos que jamais estariam à disposição de franqueados comuns. Isso pode se configurar, conforme previsto por Hussain, Perrigot, Mignonac, Akremi e Herrbach (2013), como mais um dos motivos que explica a existência de multifranqueados.

Quando bem estruturados, os multifranqueados conseguem mobilizar diferentes espécies de recursos para extrair vantagens operacionais e financeiras. Felipe [MF], por exemplo, tem um funcionário dedicado exclusivamente para analisar as compras, vendas e custos de produtos. Isso, naturalmente, faz com que a gestão de estoque fique mais eficiente. Outros multifranqueados seguem a mesma linha.

> Do ponto de vista operacional, eu consigo fazer compras mais otimizadas, eu consigo fazer trocas de produtos, eu consigo fazer ajustes de estoque, eu consigo... é uma gestão de uma grande empresa, em vez de uma gestão de uma pequena empresa. (Heitor [MF])
>
> (...) além de ele conseguir administrar melhor o estoque dele, porque ele consegue transferir mercadoria de uma loja pra outra – aquela mercadoria que não está girando numa loja, de repente está girando numa outra, ele consegue fazer essas transferências. (Marcos [FR])
>
> Eu tenho 18 mil peças, tem um menino do administrativo ali que fica só no produto o tempo inteiro. Faltou top circular[75] ali, tem ali. Faltou branco aqui, tem ali. Então uma coisa é você ter uma loja com dez mil peças e o que tem ali você não tem remanejamento algum. Então a gente tem uma capacidade de remanejamento e de distribuição de ativos pra adequar ao cliente. (Rafael [MF])

Outro recurso exclusivo a multifranqueados – e que pode ser fonte de vantagem competitiva – é a administração diferenciada de pessoas. Uma de suas expressões pode ser vista na oportunidade de mobilidade para os funcionários.

> Porque assim, às vezes você tem uma boa vendedora numa loja e na outra loja o gerente saiu por algum motivo. Você fala "aquela menina dá pra você promover". Naturalmente você tem uma base maior pra você pegar alguém pra você promover, tal como você tem mais oportunidade pras pessoas que estão dentro da empresa. (Arthur [MF])
>
> (...) você vai abrir uma nova loja, você tem um baita vendedor que já conhece tudo, que tem perfil que ele pode ser um gerente dessa loja nova. Você pode pegar um cara de lá pra cá, então tem esse benefício de RH. (Davi [MF])

As falas de Davi [MF] e Arthur [MF] indicam que a mobilidade (I) permite o preenchimento mais assertivo e tempestivo de vagas abertas – reduzindo, por exemplo, os

[75] Top circular: roupas que se usa da cintura para cima (camisetas, blusas, jaquetas, casacos) e que são feitas de tecido de malha em formato tubular (produzidos em teares circulares).

efeitos negativos da demissão de um gerente –, e (II) facilita a abertura de novas lojas, uma vez que estas podem ser capitaneadas por funcionários que já estão inseridos no ecossistema do multifranqueado.

Adicionalmente, a mobilidade pode servir como um fator motivacional para os funcionários, facilitando a retenção de talentos. Como Rafael [MF] explica,

> (...) quando o cara se destaca aqui, em dois, três, cinco meses ele já começa a me dar um monte de soco querendo ir pra uma loja melhor pra ganhar mais. Muito embora hoje a mão de obra é desafiadora, quando você vê um cara desse, e [é] multifranqueado, (...) você tem uma capacidade melhor de reter esse funcionário. Então "pô, Jonathan, você foi bem aqui? Legal, cara. Vamos ali, vou te por de subgerente na loja do [shopping]. Daqui a pouco você vai assumir a gerência do [shopping 2]"

Enquanto a estrutura organizacional de um franqueado comum (SUF) limita o crescimento do funcionário ao cargo de gerente – ou, quando o franqueado trabalha como gerente, ao cargo de subgerente –, multifranqueados conseguem oferecer uma progressão de carreira muito maior. Após passar por todos os níveis de loja, o funcionário pode se transformar em um supervisor, depois seguir para uma função na retaguarda e até mesmo, em alguns casos, se transformar no CEO da rede do multifranqueado[76].

Além da gestão de estoque e de pessoal, os multifranqueados também têm acesso a recursos tecnológicos superiores. Miguel [MF] oferece um caso exemplar.

> Hoje a gente tem de BI[77] o Disruptiva. É um BI que atende não só a parte comercial de indicadores, mas também a parte de produto, gerenciamento de compra, giro, categoria. Esse é o principal. A gente usa o Treasy, de orçamento e controladoria. E a gente usa também o Power BI da Microsoft. Indicadores, hoje, são os mais importantes pra gente fazer a gestão, porque o meu dia-a-dia (...) é muito no *back-office*, dando *insights* e diagnósticos pra quando eu for pra campo eu já ir com os números na mão.
>
> O NPS[78], que é realmente botar o cliente no centro. Todo varejista fala que bota o cliente como foco, mas pouco investe na ferramenta – essa ferramenta é muito cara. É a mesma da Gol que a gente utiliza, chama Track Sale. Então hoje os mais relevantes nossos são contador de fluxo, NPS, quebra de inventário e obviamente venda, né? Venda versus planejado.

A articulação de ferramentas tecnológicas para extrair e processar dados provenientes do chão de loja – como fluxo de consumidores e satisfação dos clientes com a loja – permite que os multifranqueados façam diagnósticos mais precisos sobre suas operações e, com isso,

---

[76] Neste caso, o multifranqueado poderia abandonar as funções executivas e assumir posições no conselho, por exemplo.

[77] BI: *Business Intelligence*. Tecnologias usadas para a coleta, análise e monitoramento de informações que servem para o aperfeiçoamento do negócio.

[78] NPS: *Net Promoter Score*. Métrica para medir a satisfação dos clientes que se baseia em uma única questão ("Em uma escala de 0 a 10, quanto você indicaria a empresa para um amigo?").

consigam aumentar sua eficiência operacional e seu *corporate foresight* (Rohrbeck et al., 2015).

Assim, as experiências compartilhadas pelos participantes indicam que a escala e sofisticação da estrutura dos multifranqueados são fatores determinantes na obtenção de capacidades e recursos únicos – o que leva, segundo Hussain et al. (2013), ao aumento de vantagens competitiva. Os benefícios podem se manifestar por diferentes vias: (I) melhor execução de atividades associadas ao *back-office*, (II) melhor gestão de estoque, (III) maior capacidade de atração e retenção de talentos e (IV) maior capacidade de coleta e processamento de dados. Este cenário pode, portanto, assinalar mais um do motivos que leva à existência de multifranqueados nos segmentos de moda e vestuário no Brasil.

4.2.2.3 Complexidade e aprendizado

Um dos benefícios tradicionalmente associados ao sistema de franquias é transferência de conhecimento do franqueador para o franqueado (Nijmeijer et al., 2014). Isso, naturalmente, reduz a complexidade da operação para o franqueado, uma vez que ele entra no mercado com um mapa que indica os caminhos a serem tomados.

A transferência de conhecimento, porém, não ocorre de maneira instantânea. O franqueado novato precisa passar por diversos treinamentos e experienciar, na prática, o dia-a-dia de uma loja.

> Ele passa por um processo onde ele é obrigado, a gente exige algumas coisas muito simples: dois módulos do Friedman[79] pra quem tem a primeira loja. O franqueado tem que fazer o curso de vendas (...) [e] se ele não sabe fazer análise financeira, a gente também indica e exige que ele faça um curso. (Pedro [FR])

> (...) pra abrir uma franquia da [marca] ou qualquer outra franquia, você leva um tempo pra entender esse negócio. E os dois primeiros anos, três primeiros anos, você bate muito a cabeça. Porque você tem coleção de inverno, você tem coleção de verão, você tem calçado feminino, você tem calçado masculino, roupa feminina, roupa masculina, acessórios, tem loja que tal produto vende, tem loja que o produto não vende. Então até você entender, conhecer o seu cliente, e o *core* do seu negócio naquele ponto [comercial], demanda um tempo. (Manuela [FR])

O acompanhamento do franqueado neste período de descobrimento e adaptação é crítico. Segundo Manuela [FR], "*você tem que estar próximo o tempo todo, porque senão ele não aguenta*". A depender das condições de mercado, no entanto, isso ainda não é suficiente para viabilizar a franquia.

---

[79] Friedman: empresa mundialmente reconhecida por consultoria para varejo e treinamento de vendas.

> (...) às vezes o mercado não tem esse tempo. Um ano, dois anos operando mal e o negócio quebra. Anos atrás, um ano, dois anos era... falava-se muito assim "um ano é o franqueado maturando e a loja maturando". Hoje não tem mais esse tempo. (Arthur [MF])

Neste contexto, os multifranqueados aparecem como uma opção de redução de custos associados ao aprendizado, uma vez que suas experiências prévias eliminam a necessidade de treinamentos básicos, voltados à compreensão de aspectos mais gerais do varejo. Esta redução de custos traz vantagens para franqueador, que não precisa dispender tantos recursos na aquisição e capacitação de franqueados, e para o multifranqueado, que e evita períodos de "maturação" e se torna mais procurado pelo mercado.

Quando o franqueado aumenta a escala de suas operações, no entanto, ele passa por um segundo período de aprendizado. Um dos principais desafios nesta etapa, segundo Miguel [MF], é a necessidade de conhecimentos de gestão adequados para o tamanho da empresa.

> (...) [existe um] grande desafio de você fazer a mudança. Quando você opera um negócio pequeno, que você pode ter mais informalidade, você é muito mais amador e você gerencia e toca o negócio muito mais no cheiro, no instinto. Talvez, agora a mesma pessoa que tocava um negócio pequeno (...) não esteja preparada pra tocar um negócio maior. Ele (...) vai ter que ter muito mais conhecimento de gestão e de governança do que num negócio pequeno.

Sabendo desta necessidade, alguns franqueadores se especializam na captação de pessoas que já estejam inseridas no varejo – adaptando, assim, suas estruturas para facilitar esta segunda fase de aprendizado.

> E a gente costuma dizer que, pro nosso sistema de franquias especificamente, nós não somos uma faculdade que ensina ele a ser franqueado, mas a gente faz o papel como se fosse uma pós-graduação. Então obrigatoriamente ele tem que já operar com uma outra marca, porque aquele dia-a-dia do varejo ele já tem que ter. (Nathan [FR])

Um terceiro período de aprendizado ocorre quando o multifranqueado, já habituado a operar múltiplas lojas, passa a operar múltiplas marcas. A complexidade, nesta fase, ganha proporções significativas, uma vez "*mais processos existem, mais* dealers[80]*, mais pessoas, (...) CPNJs, conta corrente, imposto, (...) tudo acaba se multiplicando*" (Arthur [MF]). O relato de Heitor [MF] sobre sua experiência com expansão para outras marcas é notável: "*era aprendizado, era complexidade, era tipo inferno na Terra*".

A dificuldade desta última etapa está associada a menor clareza sobre os caminhos a seguir. Enquanto franqueados comuns seguem trilhas conhecidas, os multifranqueados que expandem para mais de uma marca precisam avaliar seus limites e capacidades organizacionais para entender o que pode e o que não pode ser realizado.

---

[80] *Dealers*: intermediários, negociantes.

> São três marcas. Já cheguei a conciliar cinco marcas. Era uma loucura, é muito difícil. Você vai viver uma realidade de liquidação, de comportamento de consumo, de gestão de estoque, de software, de perfil de contratação. (...) eu sempre falo isso pras marcas: não é que eu não queira. Mas hoje se for pra eu entrar num negócio com uma marca nova, que não seja de nenhum dos grupos que eu já tenho, eu pretendo ao menos me desligar de outro. (Rafael [MF])

> Você tem que formatar o seu modelo de gestão, seu escritório, sua supervisão, pra cada modelo de negócio. Ou seja, [marca] é mais *beach*, mais *fitness*, [marca 2] é mais moda. Ou seja, a compra é diferente, o público é diferente, o modelo de gestão também é diferente. Então você tem que se adaptar, né? (Felipe [MF])

Além do autoconhecimento, os franqueados também podem concentrar seus esforços em uma das marcas que operam – mitigando, portanto, os potenciais efeitos adversos causados pela complexidade mencionada acima. Como Nathan [FR] exemplifica, "*mesmo ele sendo multi[franqueado], ele vai ter geralmente 50% concentrado numa única marca. Quase que característico, se você for pegar dos multifranqueados: 50%*".

Os cenários de aprendizado discutidos acima indicam que, em um primeiro momento, multifranqueados reduzem a necessidade de transferência de conhecimento – característica própria de sistemas de franquias (Nijmeijer et al., 2014) – e, desta maneira, não só reduzem custos para o franqueador, como também aumentam as chances de sucesso do negócio.

As complexidades enfrentadas nas etapas seguintes, no entanto, podem representar ameaças à existência de multifranqueados. Como ainda existem poucos estudos que usam das perspectivas de conhecimento e aprendizado para analisar o fenômeno de franquias (Nijmeijer et al., 2014), não há clareza sobre ferramentas que possam mitigar os problemas mais complexos de aprendizado enfrentados pelos multifranqueados. No limite, podemos extrapolar as evidências sobre aprendizado em franquias encontradas por Minguela-Rata, López-Sánchez e Rodríguez-Benavides (2010) e sugerir serviços de "*on-going support*" mais sofisticados como uma das soluções.

4.2.2.4 Melhores práticas de mercado

As discussões anteriores já evidenciaram algumas das consequências da *expertise* dos multifranqueados: as informações compartilhadas são de melhor qualidade, eles conseguem avaliar com mais propriedade as mudanças sugeridas pelos franqueadores e eles pulam etapas de aprendizado comumente enfrentadas por *single unit franchisees*, por exemplo. Além destas, a *expertise* também os leva a adotar as melhores práticas de mercado em suas operações.

Nas palavras de Miguel [MF], "*eu acredito muito na especialização. (...) Se o cara só faz isso, a princípio o cara tem que fazer melhor, né?*". A principal fonte de aprimoramento, segundo os relatos dos participantes, é a convivência com múltiplas marcas.

> (...) no fundo a gente acaba aprendendo um pouquinho de cada uma e a gente, obviamente, enquanto franqueado, tenta implementar o melhor, *best practices*, de cada uma delas. (Davi [MF])
>
> A gente sempre está mexendo. Se a gente vê que alguma coisa está funcionando na [marca 1], a gente leva pra [marca 2], que leva pra [marca 3] e vice-versa. (Felipe [MF])
>
> Coisas que são assertivas em uma marca você acaba multiplicando pra outras. (Miguel [MF])

Naturalmente, experiências e práticas adquiridas pelos multifranqueados com cada um de seus franqueadores se transformam em recursos que podem ser usados em outras circunstâncias, conforme a necessidade. Um exemplo é disso é oferecido por Rafael [MF], que conheceu um sistema ERP por meio de um de seus franqueadores e "começou o *roll-out*[81] agora" para todas as suas outras lojas, inclusive as de marcas diferentes.

Boas práticas também podem ser adquiridas pela convivência, proporcionada pelo controle de múltiplas unidades, com diferentes *players* e circunstâncias do mercado. Além disso, o *benchmarking* entre lojas do mesmo grupo permite a identificação de diferenças de desempenho e, consequentemente, a identificação dos fatores que levam a resultados superiores.

> Você vê a conversão é 10% no [shopping 1], por que no [shopping 2] é 8%? Tem que ir atrás. O pessoal começa a achar um pouco de pelo em ovo. "Ah, o [shopping 1] tem um público melhor". Aí a gente vai avaliar, faz pesquisa de público e não tem, e assim por diante. (Miguel [MF])

Uma terceira fonte de práticas é a experiência adquirida com o passar do tempo. Como indica o relato de Bruno [MF], seus 26 anos no mercado fizeram com que ele desenvolvesse um entendimento mais refinado sobre negociações, o que hoje lhe permite, por exemplo "*entrar no shopping (...) com outro custo [de aluguel], bem mais baixo, bem melhor*". Esta fonte, no entanto, não é exclusiva dos multifranqueados.

A adoção de boas práticas de mercado pelos multifranqueados leva a três consequências positivas. Primeiro, eles melhoram a eficiência de suas operações e, com isso, conseguem resultados superiores.

> (...) lá na [marca] não tem estoquista, mas todas as operações que vendam mais de 80-100 mil, eles falam pra colocar [atendente de] caixa e enchem o saco. Eu falei "cara, olha só, eu não opero assim.

---

[81] *Roll-out*: é um termo informal que indica a introdução ou lançamento de um novo produto ou serviço. No contexto do relato, refere-se à implementação de um novo sistema na companhia.

> (...) Só pra você ter uma ideia, lá no [estado] eu estou crescendo 33% desde novembro. No começo eu cresci 30% ao mês. (Heitor [MF])

> Então os nossos desempenhos iniciais já foram fenomenais. Os nossos resultados iniciais foram muito bons, mas muito, muito acima da nossa previsão. É difícil a gente conseguir avaliar o nível do gestão do parceiro que estava, porque a gente está crescendo em cima do *same store*[82] que não era nosso. (...) Só que a gente mexeu algumas pedrinhas-chave, muito óbvias pra nós, que já deu esse resultado. (...) A gente tem um custo mais elevado, mas cresce 60%, então a conta se paga muito rápido. (Miguel [MF])

Segundo, eles têm mais ferramentas para identificar e evitar situações que seriam prejudiciais às suas operações. Como Rafael [MF] diz,

> [o franqueador] adota práticas que é inviável pro modelo de negócio. Ele mesmo sabe que é inviável, ele mesmo sabe que se eu não fosse um multifranqueado, um cara que tivesse experiência de outras marcas, e conseguisse conversar com ele num diálogo de mostrar que a conta não fecha, eu já teria quebrado.

E terceiro, eles passam a ser mais procurados pelos franqueadores, uma vez que estes entendem que "*se você chegou àquele patamar de N números de lojas, é porque você sabe conduzir aquela coisa de uma maneira diferenciada*" (Rafael [MF]).

Os benefícios da profissionalização, porém, são acompanhados de maiores demandas para os franqueadores. O acesso dos multifranqueados a diferentes práticas de mercado faz com que suas necessidades mudem. Eles passam a fazer questionamentos mais embasados e exigem, por exemplo, "*mais transparência, (...) contrapartidas e justificativas*" (Miguel [MF]).

Nesta mesma linha, Adir Ribeiro afirma que um dos desafios para os franqueadores é

> ter um novo *mindset* pra gerir esses caras [multifranqueados] (...). Trata-se de um novo perfil empresarial e nem todas as franqueadoras estão preparadas para atender. Tem que mudar a forma como ela enxerga o modelo de franquias: o suporte pra esse cara é diferente, tem que ter *clusterização*, segmentação, tem que ter conceito de *key account* aqui. (...) você tem que *clusterizar* a sua base de franqueados de acordo com o perfil do franqueado – e não fazer o mesmo atendimento e suporte que quase todas fazem porque é mais barato.

Os relatos dos franqueadores indicam que nem todos estão preparados para atender às demandas dos multifranqueados. Pedro [FR], por exemplo, reconhece que multifranqueados são mais exigentes, já que fazem "*perguntas e demandas muito mais embasadas e assertivas*", mas sua franqueadora não oferece uma estrutura diferenciada para atendê-los.

> Mas o tratamento é o mesmo, modelo de franquia pra [marca] é igual pra todo mundo. De suporte, de tudo. Se ele consegue, se ele tem mais lojas, se ele consegue fazer mais, a gente fica feliz, a gente dá um suporte, mas não tem um atendimento diferenciado.

---

[82] *Same Store Sales*: indicador que mostra quanto as vendas cresceram nas mesmas lojas em relação ao período anterior.

Nathan [FR] também reconhece as necessidades específicas dos multifranqueados – e sua franqueadora, especializada em trabalhar com operadores maiores, oferece um atendimento compatível.

> O processo nosso de suporte, ele tem que ser um processo diferenciado pra esse perfil de multifranqueado. (...) como essa pessoa já tem uma capacidade, ela já opera outros negócios, esse nível de suporte nosso tem que ser muito ágil, porque esse perfil exige uma agilidade, uma velocidade, que aquele perfil que não é multifranqueado não tem.

> A gente tem uma estrutura como franqueador que é enorme. Enorme! E o multifranqueado consegue usufruir da nossa estrutura de uma forma profissionalizada muito mais e muito melhor do que o franqueado comum. Ele tem *expertise* pra conseguir usufruir da nossa estrutura de marketing, usufruir das nossas negociações financeiras com o mercado, pra usufruir até com linha de produção

Assim, fica claro que a tendência de multifranqueados a adotar as melhores práticas de mercado tem suas vantagens e desvantagens. Por um lado, eles melhoram a eficiência de suas operações, têm mais capacidade de evitar situações prejudiciais às operações e são mais procurados por franqueadores para a abertura de novas unidades. Por outro, exigem que seus franqueadores tenham mais estrutura de apoio, uma vez que têm demandas mais complexas.

4.2.2.5 Disponibilidade de recursos financeiros

Conforme previsto pela Teoria da Restrição de Recursos, a decisão por franquear pode ser motivada pela escassez de recursos de uma companhia: franqueados poderiam trazer recursos como gestão, capital e ativos em mercados locais (Hussain & Windsperger, 2010).

Vimos, nas seções anteriores, que multifranqueados se diferenciam de franqueados comuns ao trazerem recursos únicos relacionados à gestão como, por exemplo, procedimentos de governança e boas práticas de mercado. A história se repete quando focamos nos recursos financeiros.

As experiências compartilhadas pelos franqueadores indicam a importância de capital para suas redes.

> Então pra você poder crescer e crescer rápido, franquia é a melhor maneira de você crescer. Você cresce com o dinheiro do franqueado. (Marcos [FR])

> (...) pra você crescer, você tem que ter muita grana. (...) Então eu, assim, muito claro que o varejo vem caminhando pra essas duas situações: ou você se incorpora num grande grupo que tem um grande capital pra aguentar, ou você franquia o teu negócio pra você poder crescer. (Manuela [FR])

> Atualmente sim [damos prioridade ao crescimento através de franquias], até por uma questão de possibilidade de investimento. (Alice [FR])

A disponibilidade de recursos financeiros dos franqueados, nestes casos, permite que as franqueadoras, principalmente as de menor porte e com pouco acesso a capital expandam suas redes com mais velocidade. Além disso, franqueados capitalizados também diminuem o risco de insucesso das operações.

> Agora se ele fosse um franqueado só [pouco capitalizado], vendendo 60 mil reais por mês, com certeza no segundo mês ele já fecharia as portas. (Marcos [FR])
>
> E na hora que ele foi tentar abrir sozinho, ele não estava totalmente capitalizado para um negócio desses e não tinha o suporte nem do pai e nem do amigo. (...) Daí ele começou a se apertar. (Pedro [FR])

Sendo assim, é natural que franqueadoras busquem empreendedores com mais acesso a recursos financeiros. Como Arthur [MF] explica, o fator que mais influencia a escolha de um franqueado é o capital, uma vez que franqueadoras não ofereceriam "*uma loja pra uma pessoa que ela sabe que não está em boas condições financeiras*". Marcos [FR], na mesma linha, afirma que sua primeira "*preocupação, antes de montar uma franquia, é saber se a pessoa tem recurso*".

Neste contexto, multifranqueados se apresentam como uma opção superior, pois, como os relatos abaixo ilustram, a escala deles resulta em mais acesso a recursos financeiros.

> Profissionalização e capacidade de investimento, que está dentro da profissionalização. Então eles têm – por ser multi[franqueado], por ser grande – a capacidade de investimento é infinitamente maior. (Nathan [FR])
>
> Obviamente que quem tem um negócio isolado não tem o capital que o multifranqueado tem. Não tem esse capital de giro pra ele aportar na hora da dor de barriga. O capital de giro dele é muito apertado, ele é mais sensível. Ele tem que tomar mais cuidado na gestão. (Samuel [FR])
>
> Um franqueado que ele começou a abrir na região sul e tem muito capital, muito capital. Franquia da [marca], enfim. E ele queria abrir cinco [lojas] de uma vez. (Alice [FR])

Na busca por mais acesso a capital, multifranqueados estão até mesmo capitaneando um movimento para conseguirem melhores linhas de crédito com instituições financeiras. Como Miguel [MF] explica, o movimento tem como objetivo fazer "*instituições financeiras começarem a olhar o multifranqueado e entender ele. Eles têm meio que um produto* standard *de recursos, financiamento,* funding, *que às vezes não entende a necessidade do multifranqueado*".

Este maior acesso a recursos financeiros traz dois benefícios para os franqueadores. Primeiro, diminui a chance de uma "dor de barriga" fatal, garantindo maior estabilidade para

a rede. Segundo, permite – conforme previsto por Dant et al. (1996) – que a rede se expanda de forma mais acelerada, uma vez que os multifranqueados têm capital suficiente para abrir, por exemplo, “cinco [lojas] de uma vez”. Assim, benefícios como estes podem se configurar como fatores importantes para explicar a existência de multifranqueados nos segmentos de moda e vestuário no Brasil.

4.2.2.6 Conhecimento local

Outro recurso procurado por franqueadores é o conhecimento local. Conforme sugerido por Combs, Ketchen e Hoover (2004), a expansão para regiões distantes, com peculiaridades e necessidades específicas, se torna mais fácil quando as empresas se associam a parceiros locais.

Como Marcos [FR] explica, administrar lojas próprias à distância tem um custo operacional elevado, principalmente quando são poucas unidades. Além dos gastos associados ao deslocamento de sua equipe, ele ainda tem menos conhecimento da região, da cidade, das pessoas. A cooperação com um franqueado local, portanto, passa a ser preferível.

A aliança com multifranqueados que tenham conhecimento local, segundo as experiências compartilhadas pelos franqueadores, possui algumas vantagens em relação à com franqueados comuns.

> Aí entra o multifranqueado que já conhece o local. Ele já conhece o local, ele já conhece o público consumidor, ele já tem clientes fidelizados de outros segmentos, geralmente. (Nathan [FR])

> Então se eu tenho um operador que conhece o tipo de público lá, que conhece as pessoas, a região, as pessoas certas pra fazer um barulho, entendeu? Isso faz toda a diferença. Então hoje a gente vem buscando pessoas, nas praças que a gente não tem loja, que têm experiência. (Manuela [FR])

Como os relatos indicam, o conhecimento local dos multifranqueados é mais especializado, dado que eles já operam lojas na região. Assim, eles têm mais recursos para avaliar o perfil do público consumidor, têm acesso a bases de clientes que podem ser usadas para alavancar a implementação de uma nova franquia e, por fim, têm acesso às “pessoas certas pra fazer um barulho”.

Estas características sugerem uma maior capacidade para responsividade local por parte dos multifranqueados, já que eles têm recursos específicos (conhecimento prévio dos clientes, acesso a pessoas que tenham influência na região) que permitem melhores respostas ao ambiente local. Isso, no entanto, contradiz a literatura, que geralmente caracteriza o

multifranqueado como mais distante e, assim, menos responsivo às questões locais (Bradach, 1995).

Outra vantagem que os multifranqueados locais oferecem é a redução de custos na identificação de novos locais para expansão.

> Eu passei aqui, era uma relojoaria, era um negócio completamente contraponto, loja de 50 metros, sem mezanino, dois provadores, mas eu falei "cabe a minha marca aqui. Vou entrar e vai dar". E o franqueador falou assim "Não, não cabe porque padrão da loja é de 100 metros". Eu falei "lá cabe". "não, não cabe". "Cabe e é o seguinte: eu vou mostrar pra você que vai operar e vai ser legal". E a loja é uma fora da curva. Maior venda por metro quadrado do shopping. (Rafael [MF])

O caso acima é exemplar. Para convencer sua franqueadora a abrir uma loja em um ponto comercial aparentemente inadequado, Rafael [MF] articulou conhecimentos tanto sobre a marca, da qual ele já era franqueado, quanto sobre o local, onde ele já administrava outras lojas. Assim, a franqueadora somente precisou revisar e aprovar a abertura da nova unidade, reduzindo a quantidade de recursos mobilizados para expansão.

A procura das redes por operadores com conhecimento local, no entanto, apresenta um limite para a expansão dos multifranqueados.

> A prioridade de abertura de loja, é... primeiro, está na região de alguém, eu tenho que manter o mesmo franqueado na cidade, para não começar uma briga entre franqueados. (Pedro [FR])

> Se o cara tem uma loja em [cidade 1]. Se eu vou abrir uma loja em [cidade 2], eu tenho que dar uma prioridade pra ele abrir uma segunda loja em [cidade 2] porque são praças próximas. Então eu tenho que estar sempre fechando aquela região, o ideal é sempre fechar aquela região com uma pessoa, porque ele é o responsável por aquela região. (Manuela [FR])

> (...) a gente tem uma regra do operador ter que ser local. Eu não posso ter uma pessoa que mora em [cidade 1] e ela querer operar em [cidade 2], por exemplo. (...) E isso é uma questão atual: eu tenho um franqueado de [cidade 1] que quer abrir em [cidade 2]. E ele tem capital e ele opera muito bem em [cidade 1]. Então assim, pra mim seria muito mais fácil. Vou abrir, já tenho um operador que opera bem aqui, mas a gente já sabe que lá em [cidade 2] ele vai depender muito mais do fluxo de shopping do que de relacionamento. (Alice [FR])

Os relatos demostram que a expansão dos multifranqueados pode ficar restrita à modalidade radial – isto é, eles só podem crescer para regiões que estejam próximas às suas. Isso pode ser consequência de dois fatores: (I) franqueadores buscam evitar confrontos entre franqueados, como relatado por Pedro [FR] e sugerido por Manuela [FR], e (II) franqueadores dão mais valor a conhecimento e relacionamentos locais que a recursos de gestão e capital, como indicado pela fala de Alice [FR].

É interessante notar, neste ponto, que a limitação ao crescimento identificada no cenário brasileiro pode ser uma das razões que levam ao conflito com a literatura na questão da responsividade local. A redução de responsividade local normalmente associada aos

multifranqueados (Bradach, 1995) pode ser mitigada pela tendência a crescimento radial no Brasil. Neste contexto, os multifranqueados teriam pouca dispersão geográfica e, ao mesmo tempo, mais recursos disponíveis – ambas características que podem resultar em uma maior responsividade local em relação aos franqueados comuns.

Os efeitos positivos para os multifranqueados seriam reduzidos à medida que suas redes fossem crescendo, já que isso resultaria, inevitavelmente, em uma dispersão geográfica maior. Assim, a relação entre responsividade local e tamanho dos multifranqueados seria representada por uma curva em "U" – corroborando as evidências encontradas por Boulay, Caemmerer, Evanschitzky e Duniach (2016).

4.2.2.6 Poder de barganha com fornecedores

As experiências compartilhadas pelos participantes indicam que franquias nos segmentos de moda e vestuário costumam ter baixo grau de alavancagem operacional – isto é, a estrutura de custos é majoritariamente composta por elementos variáveis. Como Felipe [MF] exemplifica,

> A comissão, tem alguns aluguéis nossos que não existe aluguel mínimo, estão atrelados a percentuais – ou seja, se você vendeu mais, você vai pagar – e a compra né, cara? Porque quanto mais você vender, mais roupa você tem que ter também. Então... Compra, a comissão, os impostos... eu acho que todos, cara. Basicamente todos [os custos são variáveis].

As respostas ao questionário sobre grupos de despesas e regime tributário (apresentadas no Apêndice 1) reforçam este relato: todos os respondentes indicaram que as despesas com pessoal são variáveis e mais de 95% disseram que as despesas com aluguel também o são. Naturalmente, CMV e impostos são variáveis e, portanto, evidencia-se o baixo grau de alavancagem operacional.

Se, pela perspectiva de alavancagem, a escala dos multifranqueados não traz ganhos de margem, pela ótica do poder de barganha podemos encontrar alguns benefícios. O primeiro deles é junto às redes de shopping centers: a gestão de múltiplas lojas faz com que os multifranqueados tenham mais poder para negociar os contratos de aluguel.

> Eu chego na mesa pra negociar com a [rede de shoppings 1] ou com a [rede de shoppings 2], eu não chego lá dizendo que eu tenho uma loja, uma equipe de loja. Eu chego lá e digo "Olha, meu irmão, eu tenho 16 operações em shoppings seus. Eu preciso que você melhore essa condição comercial desse shopping aqui. (...) Vamos falar com o diretor comercial?". O cara que tem duas lojas fala isso? Ela [administradora do shopping] fala tchau pra ele. (Rafael [MF])

> (...) na [rede de shoppings] eu tenho várias lojas com eles. Na hora de negociar um contrato, um aluguel, isso faz um pouco de diferença, né? Mais nesse aspecto. (Bruno [MF])

A gestão de múltiplas marcas também influencia nas negociações com shoppings. Diferentemente dos casos acima, em que a força provinha do número de lojas dos multifranqueados, neste caso o importante é a quantidade de marcas que o multifranqueado consegue levar consigo.

> O fato de (...) você administrar várias marcas (...) pro shopping é excelente, porque ele conversa com um grupo só e ele pode resolver vários problemas daquele shopping. Ele pode levar três, quatro marcas que ele gostaria de ter pro shopping negociando com um cara só. Os comerciais dos shoppings vão muito atrás da gente por causa disso. (Davi [MF])

Além das vantagens relacionadas aos contratos de aluguel, os multifranqueados também têm mais poder para negociar concessões mais pontuais. Como Bruno [MF] exemplifica,

> (...) eu tenho hoje com eles quatro lojas dentro do mesmo shopping, tenho todas as marcas. Então (...) a gente fala "pô, mas são quatro lojas, pagamos boleto em dia, tal... então me ajuda aí com três meses de desconto nessa aqui que tá mal", então eles costumam ceder por isso. (...) como eles olham o grupo, falam assim "ah, eu não brigar com esse cara, porque tem essas três lojas aí, que são importantes pra mim, então eu vou ter que ceder"

O segundo benefício, pela ótica do poder de barganha, ocorre na relação com os franqueadores.

> (...) a única coisa que eu consegui alterar foram os prazos de pagamento e algum desconto em determinado grupo de roupas e tal. Mas em termos de *mark-up*, negociação, é o que está constando no contrato. (Felipe [MF])

> (...) eu falo "não, eu não vou… eu não quero boleto, eu quero à vista, [com desconto] de 5%". então, se eu tivesse só uma [loja], eles não dariam. (Bruno [MF])

> Mas devido ao volume que a gente compra lá, acho que a gente tem uma certa regalia no sentido de comprar o que quer, de às vezes poder efetuar uma devolução pra poder ajustar fluxo de caixa. (Felipe [MF])

Pelos relatos acima, vemos que os multifranqueados conseguem diferentes espécies de benefícios: descontos comerciais em grupos de produtos, prazos de pagamento mais alongados, descontos financeiros resultantes de forma de pagamento e até oportunidade de devolução de peças (maior eficiência de estoque).

Quando se trata de *mark-up*, no entanto, os franqueadores são mais duros na negociação.

> (...) você ganha poder de barganha com o seu franqueador. Não digo de que ele vá fazer um preço diferente pra você no produto, mas tem vários outros tipos de negociações paralelas aí. (Davi [MF])
>
> E com relação à [marca], (...) todos os fornecedores são homologados pela franqueadora, então não dá pra mexer no preço. (Arthur [MF])
>
> É igual chegar lá pro [CEO da franqueadora] "tenho dez lojas, me dá um desconto aqui". Ele vai rir da sua cara. (Heitor [MF])

Uma vez que as mercadorias vendidas representam a principal despesa para os franqueados – como indicado por Marcos [FR] ("*produto chega 30-40% [do faturamento]*), Felipe [MF] ("*fornecedor [de mercadorias] representa de 45 a 50% [do faturamento]*") e pelas respostas aos questionários – a inflexibilidade no *mark-up* reduz drasticamente os benefícios relacionados ao poder de barganha dos multifranqueados.

Por fim, o terceiro benefício, pela ótica de poder de barganha, ocorre com "outros fornecedores", comumente associados às despesas gerais e administrativas.

> (...) o cara que põe o adesivo nas lojas, vitrines. Naturalmente, essa pessoa que é mais fácil lidar, porque ele tem mais zelo com o meu negócio porque não é uma loja, são três lojas. Eu consigo estabelecer um preço menor porque não é uma loja, são três lojas. (Arthur [MF])
>
> Mas a hora que eu pego, por exemplo, (...) uma negociação de mídia. Eu vou fazer um panfleto hoje, eu faço numa gráfica que é uma gráfica industrial. Você sabe quanto eu pago num panfleto? Eu pago 39... acho que 59 reais o milheiro de panfleto. Eu pago 23 reais no milheiro de cartão de visita colorido. (Heitor [MF])

Os termos mais favoráveis com estes fornecedores, no entanto, não resultam em ganhos significativos quando se considera o negócio como um todo, já que as despesas gerais representam uma parcela muito pequena (5% ou menos da receita para 61,9% dos respondentes do questionário) das despesas totais dos multifranqueados.

Assim, não fica claro se os benefícios resultantes do poder de barganha com fornecedores – um dos fatores, segundo Grünhagen e Mittelstaedt (2002), que levam franqueados a buscarem expandir suas operações – são significativos para explicar a existência de multifranqueados no Brasil, já que a relação em que eles têm mais poder para influenciar preços ("outros fornecedores") é a menos relevante para suas operações, enquanto na que eles têm menos poder ("franqueadores") é exatamente onde estão concentrados seus custos.

4.2.3 Custos de transação

Segundo a Teoria dos Custos de Transação, as companhias se organizam de modo a minimizar os custos de transação – isto é, buscam a máxima eficiência na venda de produtos e serviços para os consumidores. As experiências compartilhadas pelos participantes indicam a presença, no *franchising* de moda e vestuário no Brasil, de quatro questões associadas aos custos de transação: (I) efeito de ligação (*bonding effect*) entre multifranqueado e franqueador, (II) existência de formas plurais, (III) redirecionamento de propriedade e (IV) regimes tributários diferenciados – este apresentando a maior relevância no contexto estudado.

4.2.3.1 *Bonding effect*

Em linha com a proposição de Hussain e Windsperger (2010), os relatos dos participantes indicam que há maior efeito de ligação entre multifranqueados e franqueadores no contexto brasileiro. Como as falas de Rafael [MF] apontam, um dos motivos para isso são os maiores investimentos feitos pelos multifranqueados.

> O cara está no lugar certo, loja certa... mas eu tomo mais risco pra vestir sua [da franqueadora] camisa, eu compro mais de você, eu seguro mais a sua marca.
>
> (...) e eu falei isso semana passada com a [franqueadora] – eu falei assim "o que vocês têm que refletir é que eu, [outro multifranqueado], até o pessoal de [região] lá... os que têm três, quatro, cinco lojas, acabam acumulando um estoque de ativo muito alto e com a despesa fixa muito alta".

Outro motivo é a especificidade dos ativos. Em geral, franqueadores possuem projetos arquitetônicos únicos, com móveis e equipamentos caracterizados para transmitir a experiência da marca para o consumidor. Assim, o valor de revenda destes materiais acaba sendo baixo, uma vez que dificilmente serão usados em outros negócios. A fala de Rafael [MF] traz um exemplo disso.

> A gente tem 100 manequins dentro da empresa (...) mais ou menos uns 260 mil, 270 mil reais aqui de negócio. Se eu quiser parar de brincar – eu paguei isso –, não vale 100 reais no Mercado Livre.

A concentração de investimentos e a especificidade dos ativos cria uma relação de dependência entre multifranqueados e franqueadores – i.e., um efeito de ligação (*bonding effect*) – o que aumenta os incentivos à cooperação e reduzem os custos de transação.

> Então você fica um pouco preso na mão do franqueador de ele tomar medidas e falar "ah, vamos ver até onde vai". (Rafael [MF])

> (...) é vantagem e desvantagem. Então o fato de você ter várias lojas – eu por exemplo estou com 18 lojas da [marca] – eu estou muito suscetível ao que acontece ali. (...) hoje meu faturamento é 10% da rede. (...) Se eu for lá e eu for irritado ou eu for... eu sou o maior cliente. (Heitor [MF])

> Agora tem o fator mais grave que eu te falei: se der uma dor de barriga num multifranqueado um dia, minha taxa de risco é altíssima. Ele leva uma parte [relevante da rede]. Se a inadimplência... se o cara quebrar, é um pepino. (Samuel [FR])

O interessante dos relados de Heitor [MF] e Samuel [FR] é a indicação da dependência do franqueador quando sua relação é com um multifranqueado grande, que concentre muitas lojas de sua marca. Nestes casos, aumenta o incentivo à cooperação do franqueador também.

Essas relações de dependência podem, no entanto, ser usadas pelo motivo contrário – isto é, em vez de serem uma fonte de cooperação, passam a ser uma fonte de abuso.

> (...) muitas vezes o franqueador faz o caminho inverso da questão da razoabilidade. Que que é isso? Ele entende que se você está muito atrelado a ele, a sua capacidade de dispor do negócio é reduzida. Ele começa a entender que você é dependente dele. Isso é difícil. (...) ele fala "esse cara da minha marca hoje, pra ele parar de brincar ele vai quebrar". E ele começa a tomar medidas [prejudiciais] (Rafael [MF])

Para mitigar este problema, multifranqueados expandem suas redes com mais de uma franqueadora. Deste modo, eles conseguem "*no limite, (...) brigar, posso fechar, posso vender minhas lojas daquela franqueadora que eu estou brigando e continuo com um negócio*" (Davi [MF]).

Assim, as experiências dos participantes corroboram as previsões da literatura (Hussain & Windsperger, 2010) ao indicar que o controle de mais lojas pelos multifranqueados leva a maiores efeitos de ligação e, consequentemente, a menores custos de transação. No entanto, os relatos também indicam, no cenário brasileiro, uma limitação a este efeito: à medida em que os multifranqueados expandem para marcas diferentes, eles ficam menos dependentes de seus franqueadores, o que reduz os efeitos de ligação.

4.2.3.2 Formas plurais

O convívio entre lojas próprias e franqueadas em um mesmo sistema leva, muitas vezes à redução dos custos de transação (Dant & Kaufmann, 2003; Dant et al., 2013). A existência de multifranqueados na rede amplifica os benefícios desta estrutura, já que franqueados e multifranqueados passam a ter estruturas semelhantes (em escalas diferentes) e podem compartilhar práticas de governança (Dant et al., 2013). Duas características

específicas do contexto estudado, no entanto, indicam que os benefícios das formas plurais não são completamente usufruídos.

Primeiro, os relatos indicam que muitas das lojas próprias existentes nas redes não têm como função a geração de lucro em si e, portanto, não são comparáveis às lojas dos franqueados e multifranqueados.

> (...) é que a conta não fecha. Você põe uma loja na Oscar Freire e a conta não fecha. (...) Eu tenho a preferência dessa loja ser minha, porque ela tem outra finalidade, né? É, construção de marca. O franqueado tem que ganhar dinheiro. (Pedro [FR])
>
> (...) eu tenho lojas conceito. (...) [Shopping] é uma loja que é institucional da marca. O resultado não é tão bom assim, a estrutura é cara e condomínio é absurdo. Eu não posso colocar um franqueado lá e dizer: "faz o meu institucional que eu preciso de você". Não é justo. (Samuel [FR])
>
> Pouco, bem pouco [intercâmbio de práticas entre lojas próprias e franqueadas]. Porque a nossa cultura de loja própria é uma cultura em realidade que ela não viabilizaria pra franqueado. Então você representar modelo num local onde que não viabilizaria e transferir isso pra um franqueado, você já não tem a mesma credibilidade. Porque as realidades são distintas. (Nathan [FR])

Como podemos ver, essas lojas existem por motivos institucionais, para "*construção de marca*" – isto é, se assemelham mais a campanhas de marketing permanentes que a operações de varejo. Assim, o intercâmbio de práticas de governança entre lojas próprias e lojas de multifranqueados fica comprometido, reduzindo os efeitos positivos previstos por Dant et al. (2013).

É interessante notar que esta configuração específica é consequência do perfil dos franqueadores.

> Porque nós somos indústria, a gente tem expertise de ser indústria. Minha expertise não é varejo. Eu tenho hoje oito lojas próprias, são as lojas que eu preciso ter. (...) Mas eu não entendo de varejo, eu entendo de indústria. Então eu prefiro um sócio operador que entenda de varejo dividindo a *expertise* comigo, construindo isso junto. (Samuel [FR])
>
> E como nós temos a *expertise* muito voltada para a indústria, a gente manteve esse DNA de franqueador porque você terceiriza a outra atividade na ponta. (Nathan [FR])
>
> (...) uma veia muito de produtores, fabril, não dá pra você abraçar todos os lados e ser muito bom em tudo o que você faz. Então não tem como você ter uma mentalidade fabril, você ser um excelente produtor, você ser um excelente franqueador, conseguir gerir uma carteira de multimarcas incrível e ainda ser muito bom lá na ponta como loja própria, entendeu? Então são muitas frentes diferentes e você conseguir ter excelência em tudo isso é muito difícil. (Alice [FR])

Muitos deles, no segmento de moda e vestuário no Brasil, decidem focar seus esforços no desenvolvimento e produção de mercadorias e, deste modo, somente operam lojas próprias quando elas são importantes para reforçar a imagem da marca.

O segundo ponto que leva ao subaproveitamento dos benefícios de formas plurais é a diferença estrutural de qualidade entre unidades próprias e franqueadas.

> Mas via de regra assim, quando a franqueadora ela tem lojas próprias – então está dentro da estratégia ter lojas próprias e tal – ela costuma pegar as melhores, ou de maiores faturamentos, pra ela. (Davi [MF])

> É difícil te falar que a gente vai ficar sem nenhuma loja própria, acho difícil. A gente vai ficar com as melhores, sempre serão lojas próprias. (Manuela [FR])

> (...) porque hoje eu converso com todas as marcas que eu tenho franquia. Posso chegar em qualquer uma das três e falar que quero comprar aquela tal loja ali, põe um preço. Os caras não vendem, né? Tenta comprar a [loja boa]. O cara fala pra você "não, vamos ver... você não quer pegar o [loja pior]?". É assim. (Rafael [MF])

Estes franqueadores, diferentemente daqueles que centralizam seus esforços no desenvolvimento de produtos, operam lojas próprias com o objetivo de lucrar. A expectativa de lucros, no entanto, faz com que eles mantenham as lojas com maior potencial de resultados sob seu controle e franqueiem as demais – gerando duas categorias de lojas e limitando o intercâmbio de práticas entre elas.

4.2.3.3 Redirecionamento de propriedade

A tese de redirecionamento de propriedade, proposta por Oxenfeldt e Kelly (1968), argumenta que franqueadores tendem a adquirir as lojas franqueadas à medida que conseguem recursos para isso e, no limite, acabam transformando o sistema de franquias em um sistema de lojas próprias. Neste sentido, a aquisição de sub-redes de multifranqueados teria características especiais, podendo ser interpretada como uma ação hostil (Dant et al., 2013).

As experiências compartilhadas pelos participantes, no entanto, sugerem que a tese de Oxenfeldt e Kelly (1968) não tem forte aderência no segmento de moda e vestuário no Brasil. Quando questionados sobre tentativas de aquisição de lojas por parte dos franqueadores, todos os multifranqueados indicaram que nunca foram abordados.

Os franqueadores, por outro lado, compartilharam algumas experiências de aquisição.

> E aí tem algumas outras foram por oportunidade. Em [cidade] tinha um cara que tinha o grupo econômico [região]. Por uma razão pessoal colocou as lojas pra repasse, lojas excelente e pelo valor a marca entendeu que era um bom negócio e pegou. Mas a ideia é no futuro vender essas lojas. (Samuel [FR])

> A gente sempre teve loja no [shopping]. O [shopping] é um shopping bem-conceituado do [grupo de shoppings] na cidade. O franqueado... os sócios entre si não estavam mais se entendendo, ele queria passar a loja, então eu fiz uma negociação e acabei comprando a loja deles. (Marcos [FR])

> A gente assumiu a operação dele justamente por entender que é uma praça que é muito importante, que a gente não [pode perder] ... a gente assumiu e quer fazer um trabalho de recuperação da praça pra depois franquear. (Alice [FR])

Fica claro, nas falas dos franqueadores, que a compra das lojas dos franqueados não teve como objetivo transformar suas redes em sistemas de lojas próprias – mais uma vez indicando pouca aderência da tese de Oxenfeldt e Kelly (1968) nos segmentos estudados. Os casos relatados apontam, pelo contrário, que a aquisição das lojas foi para preservar ou recuperar determinadas praças de modo a permitir que eles as franqueassem novamente.

O relato de Samuel [FR] é especialmente interessante, nesta dissertação, porque foi o único caso relatado de aquisição de um multifranqueado pela franqueadora. Como podemos ver, não há indicação de qualquer aspecto de hostilidade na transação – e, dado o padrão de operação da franqueadora de Samuel [FR] (gestão própria somente de lojas modelo/conceito e demarcação de regiões exclusivas para franqueados), é provável que as unidades adquiridas sejam incorporadas ou deem origem a um multifranqueado no futuro.

4.2.3.4 Tributação

Como previsto pela Teoria dos Custos de Transação, a busca por eficiência na condução de transações econômicas é um dos fatores que determina as formas organizacionais adotadas pelas empresas. Neste cenário, ponderações sobre impostos ganham relevância, já que diferentes modelos de negócios resultam em diferentes custos tributários (Coase, 1937; Gordon & MacKie-Mason, 1994).

Uma particularidade do sistema tributário brasileiro – o Simples Nacional – faz com que essas considerações tributárias atinjam uma importância ímpar no contexto do *franchising* no Brasil. Como Marcelo Rodrigues afirma, o Simples Nacional "*é um anabolizante que você dá pro mercado se estruturar de uma forma que ele não obrigatoriamente tinha que se estruturar*". Os modelos financeiros discutidos na seção que trata sobre regimes tributários, por exemplo, demonstram como a rentabilidade de franquias nos segmentos de moda e vestuário é fortemente penalizada quando os franqueados não se enquadram neste regime tributário diferenciado e favorecido.

As experiências compartilhadas pelos multifranqueados e franqueadores corroboram o os resultados do exercício teórico e trazem detalhes adicionais sobre os impactos dos regimes tributários (I) no modelo de negócios de franquias, (II) na possibilidade de existência de multifranqueados e (III) nas formas organizacionais por eles adotadas.

Um ponto virtualmente unânime entre os participantes é que o modelo de negócios de franquias, especialmente nos segmentos de moda e vestuário, tem no Simples Nacional um de seus pilares centrais.

> Até do modelo de negócios. A franqueadora mesmo, quando vai te chamar pra conversar, fala "tem que ser no Simples". Eles dão o *mark-up* de 2,5 justamente pra fechar a conta no Simples Nacional e dar a lucratividade pra franqueadora. (Felipe [MF])
>
> O modelo hoje está totalmente pra rodar dentro do Simples Nacional. (Alice [FR])
>
> Eu opero todas as lojas no Simples. Pela questão da carga tributária. Hoje é assim: eu não consigo ver algum negócio de varejo ser viável fora do Simples. Dentro do Lucro Presumido eu desconheço algum negócio que seja viável. (Arthur [MF])
>
> Porque a gente não tem margem, a gente não tem margem para assumir essa nova alíquota, a franquia não tem margem, a franqueadora não dá essa margem. (Bruno [MF])
>
> Como eu te falei, talvez 70% dos negócios já caem fora. Porque hoje o sistema de franchising do Brasil é muito sustentado pelo regime do Simples. Então muitas franqueadoras franquiam até porque não conseguem estar no Simples. (Miguel [MF])
>
> Pra abrir um negócio hoje eu digo: ou você abre no Simples ou você pula fora. (Samuel [FR])
>
> (...) realmente é um custo a mais de imposto que dificilmente vai segurar no modelo de mercado, dificilmente. (...) o único modelo que funciona é o modelo, aqui, do Super Simples. Você tirar os 10 ou 12% de impacto a mais, mudando para o Presumido e para o Real, a estrutura não vai aguentar. (Pedro [FR])

Os relatos sugerem que os dois últimos elos da cadeia de valor da indústria de moda e vestuário[83] – onde se situam os franqueadores e franqueados – não capturam valor o suficiente para suportar cargas tributárias mais altas, como aquelas resultantes do Lucro Presumido ou do Lucro Real ("*mudando para o Presumido e para o Real, a estrutura não vai aguentar*").

A solução comumente encontrada para resolver este impasse é a implementação de um modelo de negócios que obrigue o franqueado a operar no Simples Nacional. Assim, a franqueadora consegue capturar mais do valor gerado – i.e., oferece *mark-ups* mais baixos para os franqueados e/ou cobra *royalties* – e, ao mesmo tempo, o franqueado também captura mais valor – i.e., reduz as despesas com impostos.

Esse modelo, no entanto, apresenta sérios desafios à existência de multifranqueados. O controle de múltiplas lojas leva, naturalmente, a patamares mais elevados de vendas. Quando a soma dos faturamentos das lojas se aproxima do teto do Simples Nacional, os multifranqueados são confrontados com três possíveis caminhos.

Primeiro, podem continuar a crescer e, com isso, se desenquadrarem do regime favorecido. Como vimos, porém, o modelo de negócios de franquias (formatado para o

[83] Uma representação simplificada da cadeia de valor pode ser encontrada no Apêndice 2.

Simples Nacional), aliado ao baixo potencial de economias de escala – como discutido na seção sobre poder de barganha de multifranqueados – indicam que este caminho é financeiramente insustentável.

> A partir do momento que você entra no Lucro Presumido não fecha a conta. (Felipe [MF])
>
> Quando a gente sai do Simples Nacional o negócio desconfigura completamente. Você não tem viabilidade. (Rafael [MF])
>
> Cara, eu só tive uma experiência de uma loja fora do Super Simples. A [loja], que saiu por conta de faturamento. É a loja [da rede] que mais fatura (...) no país (...) e a gente deu prejuízo no final do ano. Então, isso me provou que… né? Porque daí você pula de uma alíquota que seria de 11%, 12%, para 20 e tantos, né? Você não tem 10% de lucro. (Bruno [MF])

É interessante notar, neste ponto, que o salto de alíquota de imposto apontado por Bruno [MF] é uma característica própria ao segmento de moda e vestuário. Grande parte deste salto é causado pela diferença entre as alíquotas de ICMS cobradas no Simples e no Presumido/Real. Como Heitor [MF] explica,

> O que define o regime tributário, basicamente, (...) é o ramo de atuação da empresa. Porque na verdade o que define em qual regime o franqueado pode trabalhar é o percentual de alíquota de ICMS que ele vai pagar. O ICMS é o diferencial e não efetivamente o faturamento ou o imposto ou qualquer coisa. No vestuário, por exemplo, se você pega uma empresa no Simples e transforma ela no Presumido, você soma 13,72%[84] a mais de imposto em [estado brasileiro], em cima do faturamento. 13% do faturamento a mais. Eu tenho que tirar 13% da minha margem.

Conforme observado por alguns dos entrevistados, outros segmentos do varejo possuem mecanismos que evitam o acréscimo acentuado do ICMS – é o caso, por exemplo, da alimentação e dos cosméticos, que contam com o Regime Especial de Tributação de ICMS e a Substituição Tributária de ICMS, respectivamente. Futuras pesquisas, centradas nestes segmentos, seriam interessantes para entendermos se o desenquadramento do Simples Nacional resultaria na viabilidade financeira de multifranqueados.

Segundo, os multifranqueados podem estabilizar o faturamento em patamares que continuem sendo favorecidos pelo Simples – isto é, podem interromper suas trajetórias de crescimento.

> Hoje é uma realidade no Brasil: muitos franqueados travando crescimento pra não desenquadrar do Simples. Muitos. Chega às vezes a comprar menos pra vender menos, não fazer *sale*, não fazer liquidação e fica nessa esfera de franqueador querendo crescer, franqueado não querendo e a franquia não fecha. E é uma decisão, na maioria das vezes, até assertiva do franqueado. (Miguel [MF])

---

[84] A alíquota de ICMS na maior parte dos estados brasileiros, além do Distrito Federal, é de 18% sobre as vendas. O valor indicado por Heitor [MF] provavelmente já considera os créditos de ICMS gerados nas compras de mercadorias, o que reduz a alíquota efetiva paga pelas empresas.

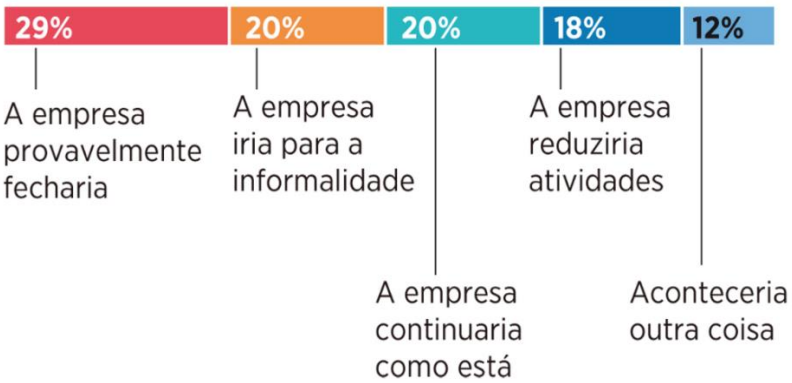
> Às vezes, cara, dependendo do teu modelo de contrato junto ao shopping, quando tem percentuais no aluguel e etc., às vezes é melhor você não perseguir esse crescimento. Eu já fiz uma conta de uma loja nossa que era melhor eu estabilizar ela em 140-150 [mil reais por mês de faturamento] do que eu passar pra 180. Mudaria o custo, mudaria até o regime tributário. (Felipe [MF])

Neste sentido, o "tratamento diferenciado e favorecido (...) às microempresas e empresas de pequeno porte" (Lei Complementar nº 123, 2006) introduz um incentivo perverso no sistema. Se, por um lado, fomenta o empreendedorismo ao garantir carga tributária e burocracia reduzidas, por outro, incentiva empresas a permanecerem pequenas. Como Pedro [FR] diz,

> Quando eu explico isso pro pessoal da [matriz] lá em [cidade estrangeira], "não, o Brasil tem um benefício pra quem for pequeno", o que eles enxergam, é muito engraçado, eles enxergam que o Brasil faz uma força pra você não crescer. Então, se você crescer, você vai pagar mais imposto. Então, é como se fosse anti o desenvolvimento, anticrescimento, anti-você-ficar-maior. (...) Eles não entendem porque o Brasil incentiva o cara a não crescer, dificulta a vida do cara se ele crescer.

As percepções relatadas pelos participantes, centradas no contexto de franquias, indicam um sintoma de um problema maior. Conforme pesquisa do SEBRAE (2017), dois-terços das empresas optantes pelo Simples Nacional – incluindo, neste caso, todos os segmentos beneficiados no comércio, indústria e serviços, não só o varejo de moda e vestuário – enfrentariam dificuldades se o Simples fosse extinto.

Figura 4 - Implicações do fim do Simples Nacional



Fonte: SEBRAE (2017)

Por fim, os multifranqueados podem adotar estruturas organizacionais heterodoxas que viabilizem o crescimento de suas operações dentro do Simples Nacional. Neste caso, eles conseguiriam ultrapassar o teto do Simples sem que, no entanto, houvesse desenquadramento.

Os relatos indicam que a forma mais comum de se fazer isso é por meio da pulverização das lojas do grupo em diferentes sócios.

> (...) cada parente aqui é dono de uma loja, daí eu acabo assumindo, mas… está no nome da filha, irmão, pai, mãe, parentes, primos, não tem o que fazer, cara, infelizmente. (Bruno [MF])
>
> Eu tenho um amigo que tem 65 lojas no Nordeste e ele falou "cara, nem eu sei mais em nome de quem está cada loja". Não tem o que fazer. (Rafael [MF])
>
> Se tem uma brecha para você poder emancipar o seu filho de cinco anos de idade e abrir uma empresa no nome de uma criança, de um quase bebê de cinco anos de idade, a pessoa vai usar, porque 10% a 12% de encargo a mais na loja, a loja fecha. Ou melhor, não abre. (Pedro [FR])
>
> De franqueados que põe no CPF [de terceiros]? Cem porcento quando abre a segunda loja. Não quando abre a segunda, porque a segunda às vezes não atinge o patamar [de faturamento para sair do Simples]. Quando vai sair, imediatamente, esquece: 100%. (Samuel [FR])

Ao dividirem seus grupos entre múltiplos sócios, entre múltiplos CPFs, os multifranqueados conseguem crescer dentro do Simples Nacional. Isso, no entanto, traz uma série de dificuldades e ineficiências. Como relatado pelos próprios participantes,

(I) A não consolidação da receita em uma única entidade faz com que o acesso a capital seja reduzido;

(II) A gestão de pessoal e de estoque ficam prejudicadas, já que a possibilidade de transferência de mercadorias e pessoas entre as lojas deixa de existir.

   a. Nesse sentido, alguns franqueados indicaram que movimentam estoque por meio de vendas entre suas lojas. Isso, é claro, resulta no pagamento de mais impostos, mas "*é melhor você vender com um custo mais caro [numa outra loja] do que você ter o estoque que você não vende de jeito nenhum [nesta loja]"* (Arthur [MF]);

   b. Outros afirmaram que a movimentação de pessoal é feita através de rescisões e novas contratações – "*É a regra do jogo: rescinde com o cara aqui, você vai ter que pagar todas as verbas rescisórias e contrata ele ali na sua outra razão social*" (Rafael [MF]). Isso, novamente, implica em maiores custos operacionais;

(III) A forma jurídica traz ansiedade e incertezas para os multifranqueados – "*Um cara que tem 105 lojas, cada uma num nome, ele sabe que qualquer hora (...) vai chegar uma circunstância em que se ele tiver um problema jurídico ele vai perder uma ou outra*" (Rafael [MF]);

(IV) O potencial de crescimento, a partir de um certo nível, também é reduzido – "*mas assim, eu não teria CPFs suficientes pra ter dez lojas*" (Rafael [MF]);

Alguns franqueados, insatisfeitos com essa solução, estão abandonando o segmento de moda e vestuário e migrando para setores que permitam o crescimento fora do Simples Nacional.

> Um dos passos que eu acho que foi até um dos principais da gente tomar a decisão de em quais mercados entrar e pra que tipo de modelo de negócio a gente ir, foi o tributário. Então a gente começou em moda, viu que tinha o problema tributário (...) e a gente foi migrando pra (...) alimentação que aí a gente migra também... meio que elimina, quase que elimina esse problema do ICMS. (Davi [MF])

Outros, também insatisfeitos, mas que gostariam de continuar no segmento, buscam novas estruturas organizacionais e tributárias. Bruno [MF], por exemplo, afirma que *"(...) está tentando achar uma solução jurídica aí. Até tenho um escritório de advocacia lá em Santa Catarina que está vendo. Mas, a princípio, não tem muito o que fazer*". Já Miguel [MF] está um passo adiante.

> Então pra isso, agora, uma coisa até inovadora que ainda não sei te dizer com segurança se vai dar certo, mas (...) já está protocolado na Junta [Comercial], já foi consultado na Receita Federal, é o que o nosso jurídico fez, é o modelo de formalização desse grupo econômico. De uma forma bem superficial, vou te falar que é uma ficção jurídica (...) [que] não pode ter receita, tem CNPJ, não tem Inscrição Estadual. É um arranjo que o jurídico fez onde eu sou o administrador de todas as empresas, faço um contrato com os sócios reais de empresas que estão no Simples e eu sou administrador. A gente tem quatro lojas de [segmento] (...) e duas [marca] que estão no Simples. Eu sou sócio-administrador nessa empresa [na ficção jurídica] e esse grupo administra esse grupo de empresas [que estão no Simples Nacional]. Aí exige reunião de sócios, ata de reuniões e acordo de cotistas também. De uma forma bem superficial é isso.

Essa estrutura organizacional resolveria grande parte das dificuldades e ineficiências atualmente enfrentadas pelos multifranqueados. Como Miguel [MF] explica,

> Nós vamos ter um grupo econômico onde a gente vai poder transitar as pessoas de empresa pra empresa mesmo não sendo matriz e filial, nós vamos poder ter uma conta no banco onde todo o custo do centro de serviço compartilhado a gente bota lá em regime de condomínio.

Além destes benefícios, a consolidação de todas as empresas em uma única entidade também (I) facilitaria o acesso a capital, (II) permitiria a transferência de mercadorias entre empresas sem que se incorresse em custos tributários, (III) não limitaria o potencial de crescimento e (IV) daria mais segurança jurídica aos multifranqueados, entre outras coisas.

Dado todo este cenário de dificuldades, desafios e soluções heterodoxas associado ao Simples Nacional, algumas franqueadoras estruturam modelos de negócios que permitam o

crescimento dos multifranqueados no Lucro Presumido. Para que isso seja possível, elas garantem *mark-ups* mais altos para seus franqueados que, por sua vez, conseguem suportar o aumento de carga tributária.

Isso, isoladamente, faria com que as franqueadoras não fossem financeiramente viáveis, já que ocorreria a transferência de valor de um elo da cadeia (franqueadores) para o outro (multifranqueados) sem que, no entanto, fosse criado mais valor para estes participantes. Em outras palavras, as franqueadoras estariam reduzindo suas margens em prol das margens dos multifranqueados.

Neste cenário, a viabilização da estrutura depende da verticalização para trás.

> (...) no caso eles são produtores. Lá o negócio já nasceu assim [permitindo franqueados no Lucro Presumido]. Quer dizer, tudo era muito mais à frente. Eles não esperavam ver a bomba estourar pra ver agora o que eu vou fazer. (Alice [FR])
>
> Não, o nosso [modelo de negócios] prevê [franqueados no Lucro Presumido], mas prevê porque a gente participa de toda a escala, de toda a cadeia. (Nathan [FR])

Ao participarem de um elo adicional da cadeia de valor – no caso, elo das redes de produção, conforme modelo de cadeia apresentado no Apêndice 2 –, estas franqueadoras conseguem capturar valor o suficiente para serem lucrativas, mesmo que tenham, em suas redes, franqueados e multifranqueados com *mark-ups* maiores operando no Lucro Presumido.

Assim, a questão tributária se coloca como um desafio para a existência de multifranqueados nos segmentos de moda e vestuário no Brasil. As evidências apresentadas neste trabalho estão alinhadas às considerações de Coase (1937) e Gordon e MacKie-Mason (1994) sobre a relação entre forma organizacional e tributação. Os modelos de negócios de grande parte das franqueadoras praticamente obrigam os franqueados a se organizarem de formas que permitam o enquadramento no Simples Nacional – o que, naturalmente, traz dificuldades para grupos com faturamentos maiores. Hoje, os caminhos que se abrem para os multifranqueados – i.e., (I) rentabilidade negativa, (II) manutenção de porte de pequena empresa ou (III) estruturas heterodoxas – são desencorajadores. Buscam-se alternativas, mas ainda não há uma solução clara e, portanto, a existência de multifranqueados no setor permanece ameaçada.

4.2.4 Poder e decisões

A relação franqueador-franqueado é reconhecidamente desbalanceada em questão de poder e tomada de decisões. Tradicionalmente o franqueador está no topo da pirâmide de

poder, “reinando supremo”; multifranqueados tomam o andar intermediário e franqueados comuns aparecem na base da pirâmide (Dant et al., 2011). No contexto brasileiro isso não é diferente. Como Marcelo Rodrigues explica,

> [O equilíbrio de poder] vai depender muito do momento em que a marca se encontra e quão consolidado está esse multifranqueado. (...) Falando pela ótica de franqueadora com franqueados unitários, franqueadora [tem mais poder] sem sombra de dúvida. Falando ainda da franqueadora com multifranqueado, ainda franqueadora, mas com uma situação mais equilibrada.

Esta situação leva franqueados a buscarem formas de contrabalancear o poder dos franqueadores (Grünhagen & Mittelstaedt, 2002). Os relatos dos participantes indicam que, nos segmentos de moda e vestuário brasileiros, isso ocorre de três formas: (I) controle de múltiplas lojas de uma mesma marca, (II) controle de lojas de marcas diferentes e (III) organizações entre franqueados. Através destes mecanismos, os franqueados e multifranqueados buscam maior participação no processo de tomada de decisão das redes.

4.2.4.1 Poder compensatório

Uma das explicações que pode justificar a existência de multifranqueados é a busca por poder compensatório.

> (...) o multifranqueado, se ele tem obviamente muitas lojas [marca] – normalmente multifranqueados concentram em algumas marcas e dão profundidade – ele tem um poder sobre esse negócio muito grande. (Samuel [FR])

> É muito de igual pra igual com o multifranqueado, diferente do franqueado. Do franqueado eu te diria que é uma relação muito mais conturbada. Pro multifranqueado não, do multifranqueado é igual. (Nathan [FR])

> Não precisava ter várias [lojas], mas assim... eu acho que o motivo pra eu ter várias [lojas da marca] foi também fazer com que a [franqueadora] tenha um pouco de risco comigo, entendeu? Eles me ajudem também numa futura negociação. Meus pleitos ficam mais fortes lá dentro, entendeu? Ou seja, eles têm que me ouvir, porque o volume de compras é o segundo maior da empresa deles hoje. (Felipe [MF])

Como os relatos acima indicam, o controle sobre mais lojas da rede faz com que o poder entre multifranqueado e franqueador fique mais equilibrado, o que condiz com a previsão de Grünhagen e Mittelstaedt (2002). Neste sentido, a fala de Felipe [MF] é especialmente interessante, pois mostra que a abertura de mais unidades tinha como motivo explícito o efeito na balança de poder.

O que fundamenta o ganho de poder dos multifranqueados é o fato de que a qualquer momento eles podem deixar de seguir as recomendações da franqueadora – causando, por

exemplo, danos de imagem com os consumidores mais severos do que um *single unit franchisee* conseguiria. A depender do tamanho dos multifranqueados, os danos seriam sentidos não só pelo franqueador, mas também pelos demais franqueados, colocando em risco a saúde de todo o sistema.

> Veja bem: se reunir hoje eu, o [multifranqueado 1] e o [multifranqueado 2], a gente fecha o que? 30% da rede dos caras. Se a gente quiser dar um cavalo de pau hoje, o que acontece com eles? Eles perdem 30% da rede deles. (Felipe [MF])
>
> (...) hoje meu faturamento é 10% da rede. (...) Se eu for lá e eu for irritado ou eu for... eu sou o maior cliente. (Heitor [MF])
>
> (...) acaba gerando uma pressão do mercado, né? O posicionamento da marca fica um pouco mais concentrado na tua mão. (Rafael [MF])

Neste sentido, multifranqueados responsáveis pelos principais mercados consumidores do Brasil têm ainda mais poder, já que problemas nestas praças têm efeitos financeiros e de imagem mais significativos.

> A [franqueadora] é um exemplo claro. O [multifranqueado] esteve um tempão lá. Uma relação conturbada, o cara ficou de mau humor e desconfigurou a marca em São Paulo. Hoje a marca tenta se reconstruir (...) mas ele desconfigurou. (Rafael [MF])
>
> Mas isso é uma relação muito perigosa. Vou te falar um exemplo na [marca]. A gente teve uma vez um franqueado da [marca] que dominava toda a praça do Rio de Janeiro. Toda a praça do Rio de Janeiro era dele. Em um determinado momento aconteceu alguma coisa X, ele quebrou. Ele tinha outros negócios também e ele quebrou todas as lojas [marca] no Rio de Janeiro ao mesmo tempo. (Alice [FR])

O poder adquirido pelos multifranqueados se manifesta de diferentes formas. Os relatos dos participantes indicam, por exemplo, que eles passam a ter acesso privilegiado a executivos das franqueadoras, além de mais liberdade para decidir sobre o volume de compras.

> Como que é a relação do franqueador com o franqueado e como que ela muda, né? Então assim, se eu começo com duas lojas, eu dou bom dia; se eu tenho dez, eu vou almoçar com o cara. (Heitor [MF])
>
> (...) quando você tem várias lojas, (...) você acaba sendo importante pra alguém. O cara te atende de uma maneira distinta. É difícil... assim, eu tenho N experiências de que o franqueado [comum] tenta um acesso com o diretor, CEO e o cara não consegue, né? E aí a gente, com o número de lojas, a gente consegue dialogar melhor com a franqueadora. (Rafael [MF])
>
> (...) basicamente eu compro o que eu quero lá dentro. Apesar de eles terem uma cota previamente definida, eu não sigo o que eles solicitam. E eu acho também que pra eles não é vantagem entrar em conflito comigo às vezes por causa de 100 mil reais, 200 mil reais. (Felipe [MF])

Outra forma de aquisição de poder pelos multifranqueados é a operação de unidades de mais de uma marca. Neste caso, o poder tem duas origens diferentes. Primeiro, o multifranqueado dilui seu risco, o que lhe dá mais liberdade para confrontar o franqueador. Como Davi [MF] exemplifica, *"(...) no limite, eu posso brigar, posso fechar, posso vender minhas lojas daquela franqueadora que eu estou brigando e continuo com um negócio*". Segundo, o multifranqueado tem mais opções de expansão – pressionando, portanto, os franqueadores a concederem mais benefícios para que o multifranqueado cresça com eles.

> (...) se hoje eu abro uma outra loja da [marca 1], a [marca 2] quer queira, quer não, ela perdeu a oportunidade de eu abrir um negócio da [marca 2], porque o meu capital é limitado. (Arthur [MF])

> (...) a gente ganha um pouco de poder de barganha ao abrir mais lojas e abrir lojas de marcas diferentes – que aí o franqueador acaba se interessando mais. Ele fala "pô, se ele tá abrindo, tá crescendo e ele tá começando a crescer em outras marcas... espera aí, o que eu estou fazendo [de errado] que esse cara não... é um potencial franqueado profissional que pode estar fazendo várias lojas minhas e não está fazendo, né? Cada loja que ele abre de outra marca é uma loja a menos que ele está abrindo comigo". (Davi [MF])

Em linha com a sugestão de Grünhagen e Mittelstaedt (2002), alguns dos franqueadores entrevistados estabelecem conselhos de franqueados, o que fomenta mais confiança na relação franqueador-franqueado. Além disso, os relatos dos participantes indicam que o estabelecimento de destes conselhos limita os ganhos de poder dos multifranqueados. Como Samuel [FR] explica, o conselho faz com que o contato entre multifranqueado e franqueador seja mediado por uma instituição que dá voz igual a todos – reduzindo, portanto, as pressões que os multifranqueados conseguiriam fazer no contato imediato com o franqueador.

4.2.4.1 Participação na tomada de decisões

É comum que franqueadores tenham controle sobre elementos como produto, posicionamento de marca e procedimentos gerais do negócio. Porém, à medida que os multifranqueados crescem em suas redes, eles passam a demandar mais participação na tomada de decisões – já que mudanças nestes e outros elementos os impactam com mais intensidade.

> O franqueado no começo é apaixonado, entrega, umbigo no balcão. (...) Depois ele passa pro nível mais de maturidade, ele quer ser empresário, ele tem mais lojas. Aí depois ele passa mais pra parte corporativa, que ele precisa de estruturar retaguarda, governança, *back-office*. E por último ele quer (...) fazer parte do negócio. Ele quer ser atuante, pelo menos ter voz dentro do negócio como um todo como franqueador. (Miguel [MF])

Como visto na seção anterior, multifranqueados têm, efetivamente, mais acesso aos executivos das franqueadoras. A experiência de Davi [MF], neste sentido, demonstra que o acesso também se traduz em maior participação nas decisões – o que, segundo Grünhagen e Mittelstaedt (2002), é um dos motivos que leva à existência de multifranqueados.

> (...) a gente vai ganhando mais credibilidade com eles a ponto de ter conversas com os presidentes dessas empresas de igual pra igual e eles perguntarem opiniões nossas a respeito de projetos futuros e coisas diferentes que eles estão querendo fazer.

Outro fator que leva à maior participação de franqueados nas decisões é o reconhecimento de que a implementação unilateral de ações e políticas pode resultar em evasão e até mesmo revolta de franqueados. Dois participantes relatam experiências com isso[85].

> Logo depois que a gente abriu, começo de 2017, a [empresa], que era dona da marca, vendeu pra [empresa 2] e com essa venda houve uma mudança de estratégia. (...) E hoje fiz uma opção, (...) no começo de 2019, a devolver a franquia, encerrar a franquia da [empresa 1]. (Heitor [MF])

> A marca era uma concorrente minha no mercado e ela foi vendida para um grupo grande e esse grupo grande acabou não obedecendo a alma da empresa, do produto, e também a filosofia que o antigo franqueador utilizava e resolveu, da noite pro dia, mudar essa filosofia, o que causou revolta em vários franqueados. Muitos deles fecharam, desistiram de ter a franquia. (Marcos [FR])

Para mitigar riscos como estes, franqueadores criam mecanismos que institucionalizam a participação de franqueados e multifranqueados – dando-lhes, portanto, voz ativa nas decisões de suas redes.

> Na [marca] ainda está muito incipiente. (...) Mas só o fato de a franqueadora ter tomado a iniciativa de montar o conselho, estimular o conselho, fazer as reuniões... então você já vê que existe um pouco de boa vontade da franqueadora por causa disso. (Arthur [MF])

> Quando a gente instituiu esse conselho, o conselho passou a ser a voz de todos. Então se você tem alguma situação que te desagrada, você fala com o conselho, ele leva pros comitês e discute isso. Isso facilitou muito. (...) Fica mais transparente, a decisão, num fator psicológico, não é unilateral mais, porque você senta na mesa pra discutir. (Samuel [FR])

Franqueadores maiores, com estrutura de governança mais sofisticada, chegam até mesmo a oferecer assentos no conselho de administração da franqueadora para franqueados. Assim, a participação dos franqueados deixa de ser consultiva – como é no caso dos conselhos de franqueados – e passa a ser ativa. Isso, no entanto, exige "*um nível de*

---

[85] Os relatos são parecidos, mas ocorreram em duas empresas e épocas diferentes. A similaridade é causada pela preservação da identidade dos participantes e consequente omissão de detalhes.

transparência e maturidade da franqueadora, porque ela está chamando um parceiro pra dentro do conselho" (Miguel [MF]). Os relatos dos participantes indicaram que esse mecanismo mais sofisticado de participação ainda não acontece no Brasil.

4.2.5 Torneios

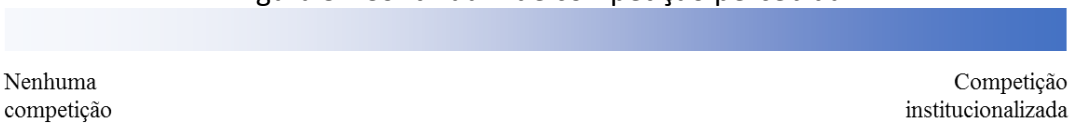
O estabelecimento de torneios por franqueadores é mais uma das ferramentas que podem ser utilizadas para aumentar o desempenho de redes de *franchising*. Prêmios atraentes – como, por exemplo, a possibilidade de expansão – podem incentivar franqueados a agirem conforme as regras da competição e alinhar os interesses entre franqueados e franqueador (Gillis et al., 2011).

As experiências compartilhadas pelos participantes sugerem que, nos segmentos de moda e vestuário no Brasil, (I) a competição entre franqueados é difusa e muitas vezes não institucionalizada e (II) existem limitações estruturais ao estabelecimento de torneios. Assim, evidencia-se um menor incentivo à existência de multifranqueados nos segmentos estudados.

4.2.5.1 Competição entre franqueados

As vivências dos multifranqueados entrevistados são bastante variadas quando se trata de competição com outros franqueados e podem ser representadas por um *continuum* que vai de "nenhuma competição" a "competição institucionalizada".

Figura 5 - Continuum de competição percebida



Fonte: elaborado pelo autor.

O relato de Felipe [MF] o situaria próximo à extremidade esquerda, "nenhuma competição". Além de não ter vivenciado situações de concorrência com outros franqueados, ele ainda indicou que se outra pessoa estivesse querendo a mesma loja que ele, ele concederia sem apresentar resistência.

Heitor [MF] estaria mais próximo do centro, já que no dia anterior à entrevista "*foi vítima da competição*". Ao tentar abrir uma nova unidade em uma praça em que ele já

operava, Heitor [MF] descobriu que o ponto estava prometido para outro franqueado. Podemos ver, pela falta de comunicação prévia, que a franqueadora não institucionalizou a competição entre seus franqueados.

Davi [MF], por sua vez, estaria à direita do centro. Sua fala indica que a franqueadora estabelece alguma competição entre multifranqueados. Isso, no entanto, não é feito através de um instrumento formal, com regras e prêmios claros para todos os participantes.

> (...) normalmente a competição está entre multifranqueados profissionais. Então assim, surgiu uma oportunidade de uma nova loja que ela não quer pegar, ele não vai pensar num franqueado lá *mom and pop*[86]. Ele vai pensar em manter os multifranqueados dele motivados. Então se ele me deu as últimas 1-2 lojas, ele vai chegar pro outro franqueado profissional e também vai oferecer pra ele, porque ele sabe que esse cara é um profissional, que quer crescer, que quer fazer acontecer e tal.

Por fim, Miguel [MF] se situaria próximo à extremidade direita, "competição institucionalizada". Seu relato demonstra a existência de um protocolo que estabelecia as regras e prêmios do torneio.

> Então fica muito claro que quem performa bem tem acesso aos bônus. A gente tem o bônus mensal – que mais precisamente seria a parte de *sell-in* – e os bônus semestrais, que a gente tem acesso de acordo com o *sell-out*, que é quanto a gente consegue crescer em relação ao OTB[87]. E indicadores econômicos que faz sentido na operação dele. Por exemplo: envio de DRE todo mês, checklist de consultor da loja. (...) Antigamente essa bonificação semestral era precisamente um ranking, classificado em três categorias – ouro, prata e diamante. Era realmente um ranking. Hoje não é mais ranking, mas você acessa os bônus de acordo com seu desempenho

É interessante ressaltar dois pontos da fala de Miguel [MF]: (I) o *ranking* foi substituído por um sistema em que todos os franqueados podem ganhar – basta que alcancem as metas e cumpram os critérios estabelecidos pelo franqueador – e (II) o torneio tinha como prêmio os bônus mensais e semestrais – e não a oportunidade de abertura de novas lojas. Assim, por mais que o torneio existisse, ele não necessariamente incentivava a existência de multifranqueados.

Os relatos dos franqueadores também são variados, mas tendem mais a centro-esquerda do *continuum*. Pedro [FR], por exemplo, afirma categoricamente que "*não é estratégia da [marca] fazer esse tipo de coisa [torneios]. (...) A gente não quer criar qualquer tipo de competição interna*". Na mesma linha, Nathan [FR] sugere que há uma percepção de quais são os melhores franqueados de sua rede, mas "*não chega a ter aquele ranking de 'oh, esse no ranking seria o primeiro, esse segundo e esse é a lanterna'*".

---

[86] *Mom and pop:* termo anglicano tradicionalmente usado para descrever negócios locais e familiares.
[87] OTB: *open to buy.* Plano de compras utilizado para garantir que o estoque está adequada à projeção de vendas.

De todos os franqueadores, Samuel [FR] é o que fica mais à direita. Seu relato indica que, havendo competição por uma praça, ele decide o vencedor com base em "*quem vai operar melhor*", mas, ao mesmo tempo, compensa "*o outro depois talvez com algo que vai encaixar melhor pra ele*" – ou seja, é uma competição em que todos ganham.

As experiências compartilhadas por multifranqueados e franqueadores sugerem, portanto, que o estabelecimento formal de torneios não é uma prática comum em redes de *franchising* que operam nos segmentos de moda e vestuário no Brasil – não havendo, desta forma, um incentivo adicional à existência de multifranqueados (Gillis et al., 2011).

4.2.5.2 Restrições ao estabelecimento de torneios

Gillis et al. (2011) argumentam que o crescimento da rede da franqueadora é determinante para o sucesso de torneios. Segundo os autores, a inexistência de demanda por novas unidades na rede leva à impossibilidade de premiação – isto é, se uma rede não está crescendo, os franqueados não podem ser premiados com novas unidades.

O relato de Felipe [MF] indica que isso ocorre em pelo menos uma rede de franquias.

> No caso da [marca], especificamente, já está muito saturado. Tem muita loja em [região], as praças que estão abertas são lá pra cima e fica muito mais difícil. O que existe hoje são repasses de franqueados que não querem mais a operação. Só que repasse eles querem embutir o prejuízo financeiro deles – ou seja, aí não é o valor real do negócio (....) Aí inviabiliza.

Os outros participantes, no entanto, não fizeram comentários sobre a saturação de mercado, o que dificulta uma compreensão mais adequada sobre a escala do problema. As experiências compartilhadas pelos participantes permitiram a identificação com mais propriedade de uma outra restrição ao estabelecimento de torneios: as regras de expansão colocadas pelas franqueadoras.

É comum que os franqueadores delimitem regiões de controle exclusivo para cada um de seus franqueados – ou seja, diminuam estruturalmente o potencial de competição. Além disso, como aludido na seção que trata sobre conhecimento local, um dos critérios para a demarcação destas zonas exclusivas é o conhecimento local possuído pelo franqueado. Isso faz com que os franqueados fiquem limitados a expandir suas operações de forma radial, nas proximidades de onde já estão estabelecidos.

> A prioridade de abertura de loja, é... primeiro, está na região de alguém, eu tenho que manter o mesmo franqueado na cidade, para não começar uma briga entre franqueados. (Pedro [FR])

> Se o cara tem uma loja em [cidade 1]. Se eu vou abrir uma loja em [cidade 2], eu tenho que dar uma prioridade pra ele abrir uma segunda loja em [cidade 2] porque são praças próximas. Então eu tenho que estar sempre fechando aquela região, o ideal é sempre fechar aquela região com uma pessoa, porque ele é o responsável por aquela região. (Manuela [FR])

> Nesse modelo que eu estou te falando, que ele tem que ser local, isso é indiferente. Porque ele sabe que ou é ele, ou é ele [que vai abrir a loja na região]. (Alice [FR])

Pela ótica da teoria dos torneios, a redução de competição e a limitação de expansão – características dos modelos adotados no segmento estudado – restringem a possibilidade de premiação para franqueados e multifranqueados, dificultando, portanto, o estabelecimento de torneios (Gillis et al., 2011).

4.2.6 Perfil

Um aspecto relevante em sistemas de *franchising* é o perfil dos franqueados. Varotto (2015), por exemplo, demonstra que a qualidade do relacionamento franqueado-franqueador – influenciada pelos traços de personalidade dos franqueados – afeta de maneira positiva e significativa o desempenho financeiro das redes.

As discussões realizadas nas seções anteriores apontaram para algumas das características básicas dos multifranqueados – e.g., detentores de estruturas mais sofisticadas, capazes de realizar análises mais profundas, exigem mais transparência e agilidade das franqueadoras. Nesta seção, duas outras dimensões são examinadas: a relativa homogeneidade de objetivos e a visão de longo prazo.

4.2.6.1 Homogeneidade de objetivos

As experiências compartilhadas pelos multifranqueados indicam os diversos motivos que os levaram a ingressar no mundo do *franchising*. Heitor [MF] estava "*procurando algumas coisas pra empreender*", Felipe [MF] começou "*por necessidade [pois] não tinha emprego na época*" e Bruno [MF] foi "*ajudar nas lojas*" da família.

Outros exemplos são oferecidos pelos relatos dos franqueadores.

> (...) esse franqueado que está começando agora (...) quer saber do sonho, às vezes tem uma questão de status envolvida – a gente sabe que tem. "Ah, eu sou o franqueado da marca tal na cidade". (...) Às vezes é uma ocupação pra pessoa. (Alice [FR])

> Quando a gente pega um franqueado que só tem uma loja, e está um pouco mais no final de vida, aposentado, abriu sua loja com seus 50 e poucos anos, também ele tem outra filosofia de vida, está num outro momento. (Pedro [FR])

> (...) aquele perfil de “ah, vou abrir uma franquia pra minha esposa” ou “vou ser um franqueado porque eu recebi um PDD e vou começar a investir numa loja”. (Nathan [FR])

Diferentes motivos para ingresso no *franchising*, no entanto, levam à heterogeneidade de perfis e objetivos – característica que traz grandes desafios para os franqueadores. Alice [FR], por exemplo, relatou que 30% de sua rede está para repasse porque os critérios de seleção de franqueados permitiram a entrada de pessoas com perfis impróprios para serem franqueados.

Segundo a Praxis Business (2018), a inadequação do perfil do franqueado para negócios é o principal motivo de fechamento de lojas e também a maior dificuldade enfrentada por redes de franquias no Brasil. Neste contexto, a maior homogeneidade de objetivos dos multifranqueados traz um benefício significativo para os franqueadores.

> (...) ele [multifranqueado] faz daquilo o negócio da vida dele. Então não é assim: vou dar uma franquia pra minha esposa tocar. O cara quer ter cinco lojas, ele quer ter dez lojas, ele quer crescer, que fazer acontecer. (Davi [MF])

> Esse cara [multifranqueado] quer saber números, esse cara quer saber última linha, rentabilidade. (...) Ele já tem ocupação, (...) ele já viu que não é status, ele já viu que dá muito trabalho. Que é muito mais mão na massa do que glamour. (Alice [FR])

> (...) tem que ser um empreendedor. Óbvio que o multifranqueado tem experiência de empreendedorismo porque ele já tem um negócio. Multifranqueado, o nome já diz: como ele tem várias lojas e vários negócios, ele é um empreendedor. (Samuel [FR])

Em geral, os relatos indicam que o multifranqueado age como empresário ou empreendedor. Em vez de buscar a realização de “sonhos” ou “status”, eles estão focados em expandir suas redes e maximizar lucros. Naturalmente, esta disposição alinha os interesses dos multifranqueados aos das franqueadoras – o que leva estas a preferir a expansão por meio daqueles. Em uma analogia com Hussain e Windsperger (2010) – que demonstram que maiores investimentos específicos servem de dispositivo de triagem para atrair pessoas mais capacitadas – podemos entender a preferência por multifranqueados como um dispositivo de triagem para perfis empresariais mais homogêneos e alinhados aos interesses da franqueadora. Isso, portanto, pode ser mais um dos motivos que favorece a existência de multifranqueados nos segmentos estudados.

4.2.6.2 Visão de longo prazo

Na busca por maiores retornos, franqueadoras – assim como outras empresas com fins lucrativos – operam com horizontes de investimento mais longos e buscam até mesmo a

perpetuação de suas operações. Franqueados, por outro lado, costumam operar com horizontes curtos, normalmente limitados ao tempo de contrato. Como Prelec (2004) sugere, a orientação de curto prazo (*shortermism*) tem efeitos sobre a tomada de decisão. No caso dos franqueados, isso poderia se manifestar na preferência pelo consumo imediato dos benefícios gerados pela operação, sem considerações sobre os efeitos de longo prazo.

Uma forma de fazer com que o horizonte de investimento do franqueado se alinhe ao do franqueador é através da concessão de contratos com prazos mais longos. Isso, no entanto, reduz a flexibilidade do franqueador para se ajustar, de forma adequada, as necessidades do mercado (Bitti, 2012)

Neste sentido, o perfil empresarial/empreendedor dos multifranqueados pode representar uma vantagem, pois, como Miguel [MF] sugere, uma de suas características é a visão de longo prazo.

> (...) franqueado é curto prazo e franqueador é longo prazo. Assim, o franqueado que faz o investimento no negócio, ele está olhando no curto prazo. Um *payback* de três a quatro anos e num contrato de franquia de em média cinco anos. Enquanto o franqueador está olhando no longo prazo, ele quer um negócio que perdure de dez a 20 anos. O multifranqueado já estaria no meio termo disso.

Uma das razões que leva a isso é o anseio dos multifranqueados por crescimento. Para que eles consigam conquistar seu objetivo, é preciso que planejem suas ações no tempo, como indica o relato de Heitor [MF].

> E aí a gente entrou na [marca], com uma loja, mil maravilhas, uma lojinha pequena, eu botei num bairro bem pequeno (...) que não é de alta circulação. De propósito! Era minha primeira operação [da marca], queria conhecer o negócio. (...) Se eu boto ela bem no centrão, onde todo mundo passa, qualquer problema que eu tiver, os caras vão falar assim “essa loja aqui não presta, essa loja de rua é muito ruim”. Cara, tem que tomar muito cuidado pra não queimar a marca na praça, porque depois atrapalha a expansão.

A escala das operações dos multifranqueados também pode levar a horizontes de investimento mais longos, pois o negócio deixa de estar associado à figura pessoal do franqueado e passa a ser visto como uma grande empresa – chegando até mesmo, como discutido na seção sobre estrutura organizacional e recursos únicos, ao ponto de multifranqueados terem conselhos de administração e CEOs capitaneando seus negócios. Neste sentido, as evidências indicam que as agendas dos multifranqueados são mais alinhadas com as dos franqueadores, corroborando com a conjectura de Dant e Nasr (1998).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde que passaram a existir em seu formato moderno, com o estabelecimento da *Singer Sewing Machine Company* em 1863, franquias conquistam cada vez mais relevância social e econômica ao redor mundo. A expansão acelerada, iniciada no século XX, levou diversos segmentos a adotarem sistemas de *franchising* como, por exemplo, alimentação, serviços educacionais e moda. Somente no Brasil, franquias foram responsáveis por 1,3 milhão de postos de trabalho e R$ 175 bilhões de produção econômica em 2018 – e a trajetória é de crescimento.

Tamanha presença no país e no mundo não passou despercebida pela academia, que nas últimas décadas começou a articular diversas áreas do conhecimento para entender o fenômeno e suas implicações. Tradicionalmente, os estudos são realizados a partir de duas perspectivas: Teoria da Agência e Teoria da Restrição dos Recursos. Com o tempo, outras correntes teóricas também passaram a examinar o fenômeno, como Teoria dos Custos de Transação e Teoria das Formas Plurais.

Apesar da variedade de prismas teóricos, uma dimensão importante do *franchising* continua pouco explorada: a dos multifranqueados. Pesquisadores indicam que grande parte dos estudos na área é centrada no franqueado comum, controlador de uma única loja – o que faz com que questões fundamentais sobre multifranqueados fiquem sem respostas adequadas. Além disso, grande parte destes estudos é focada nas circunstâncias estadunidenses, o que restringe a compreensão sobre os efeitos de fatores culturais em sistemas de franquias.

Este cenário foi um dos pontos de partida para a presente pesquisa. A investigação mais detalhada sobre o fenômeno se estruturou ao redor da questão central "que fatores levam à existência de multifranqueados no segmento de moda e vestuário no Brasil?" e teve como base a perspectiva da Economia das Organizações – que articula conceitos, ideias e métodos de diferentes áreas do conhecimento para explicar fenômenos organizacionais.

Como objetivos específicos, busquei analisar a viabilidade financeira de franquias nos segmentos de interesse, os motivos que levam franqueadores a possuírem multifranqueados em suas redes, as formas organizacionais adotadas pelos multifranqueados, as razões que levam os franqueados a controlarem múltiplas lojas e as semelhanças entre as relações franqueador-franqueado e franqueador-multifranqueado.

Para alcançar os objetivos propostos e responder à questão central, adotei uma abordagem qualitativa de pesquisa. A estruturação, organização e análise dos dados foi realizada em duas etapas: primeiro, utilizei ferramentas contábil-financeiras para avaliar a

viabilidade de investimentos em franquias nos segmentos de interesse. Isso serviu para contextualizar o ambiente brasileiro de *franchising* e apontar potenciais entraves para a existência de multifranqueados; em seguida, utilizei o método de análise por *template*. Isso permitiu a identificação, a partir dos relatos e experiências dos entrevistados, de temas que são capazes de oferecer *insights* sobre o fenômeno estudado. Foram entrevistados seis franqueadores e sete multifranqueados que operam nos segmentos de moda e vestuário. Além disso, dois consultores especializados em franquias também participaram da pesquisa, oferecendo uma visão mais abrangente sobre o *franchising* no país.

Como resultados encontrados, observamos que as oportunidades e os desafios com os quais os multifranqueados se deparam no Brasil se alinham, em grande parte, às conjecturas da literatura sobre franquias. Alguns elementos observados, no entanto, são particulares do cenário brasileiro e/ou das configurações adotadas pelos multifranqueados e franqueadores. Os *insights* foram obtidos a partir da análise de seis grandes temas: agência, escala e recursos, custos de transação, poder e decisões, torneios, e perfil do franqueado.

Na análise do tema agência, vimos que, conforme previsto pela literatura, a existência de multifranqueados leva ao afastamento das operações, ao maior potencial de resistência a mudanças, e à reintrodução de problemas de agência nos sistemas de *franchising* brasileiros. Isso, no entanto, é compensado pelos diversos benefícios associados aos multifranqueados como, por exemplo, redução da propensão ao *free-riding*, compartilhamento de informações de melhor qualidade e maior velocidade na tomada de decisões. Assim, há um benefício significativo para os franqueadores, que reduzem seus custos associados a conflitos de agência não só em relação a lojas próprias, mas também a franqueados comuns.

Nos aspectos relacionados à escala e aos recursos dos multifranqueados, observamos que há vantagens e desvantagens para os multifranqueados. Uma das vantagens identificadas e que ainda é pouco explorada na literatura é a diluição de risco causada pelo controle de mais unidades, principalmente quando operadas em marcas e setores diferentes. Outras vantagens estão associadas a (I) criação de recursos únicos por meio de estruturas organizacionais diferenciadas, (II) maior velocidade de aprendizado, (III) adoção de melhores práticas de mercado, o que aumenta a eficiência das operações, (IV) disponibilidade de recursos financeiros, o que facilita o crescimento das redes de franquias, (V) conhecimento local, que no contexto brasileiro se mostrou maior nos multifranqueados, contrariando a literatura mais tradicional sobre o assunto, e (VI) poder de barganha com fornecedores, que não se configurou como uma vantagem tão significativa quanto esperado pela literatura.

Na análise dos custos de transação, constatamos que a existência de multifranqueados leva a maiores efeitos de ligação com os franqueadores, corroborando com as conjecturas da teoria. Já o caso das formas plurais, levantado pela literatura como relevante para o *franchising*, não trouxe grandes contribuições no contexto estudado, uma vez que a maior parte dos franqueadores operam lojas próprias somente para aumentar a presença de suas marcas. Assim, as formas plurais pouco explicaram sobre a existência de multifranqueados. Na mesma linha, a tese de redirecionamento de propriedade, uma das primeiras explicações sobre franquias, também não foi relevante no contexto brasileiro.

A questão tributária, por outro lado, trouxe contribuições singulares para a literatura de custos de transação e franquias. A existência de um regime tributário que oferece tratamento diferenciado e favorecido para pequenas empresas no Brasil – o Simples Nacional – se mostrou determinante para a viabilidade multifranqueados em moda e vestuário. As experiências compartilhadas pelos participantes evidenciaram não só os efeitos do Simples Nacional sobre os modelos de negócios das franqueadoras, como também os efeitos sobre as formas organizacionais – muitas vezes heterodoxas – adotadas pelos multifranqueados. Neste ponto, ficou nítida a restrição à existência de multifranqueados causada pela questão tributária brasileira.

Nos aspectos relacionados a poder e decisões, mais uma vez foram corroboradas, no contexto cultural brasileiro, conjecturas feitas pela literatura. Os relatos indicaram que (I) *single unit franchisees* são o elo mais fraco na relação franqueador-franqueado, (II) multifranqueados efetivamente conquistam mais poder à medida que controlam mais lojas da rede e (III) franqueadores buscam melhorar suas relações através da criação de mecanismos que institucionalizam a participação de franqueados e multifranqueados na tomada de decisão.

A análise do tema de torneios mostrou quão incomum é o estabelecimento, por vias institucionais, de competição entre franqueados. Assim, os benefícios a multifranqueados previstos pela literatura não se manifestam nos segmentos estudados. Como vimos, isso pode ser resultado de uma característica das franqueadoras brasileiras que, ao valorizarem o conhecimento local de seus multifranqueados e, ao mesmo tempo, organizarem regiões exclusivas de atuação, limitam o potencial de existência de torneios.

Por fim, os aspectos relacionados ao perfil dos franqueados demonstraram como a homogeneidade de objetivos dos multifranqueados fazem com que eles sejam uma opção que oferece menos custos para as franqueadoras – o que deve favorecer sua existência nas redes de franquias. Além disso, o perfil dos multifranqueados também é mais adequado ao horizonte de investimento das franqueadoras, uma vez que ambos tendem a operar com visão

no longo prazo – diferentemente dos franqueados comuns, que podem ser vítimas do *shortermism*.

Além dos *insights* apresentados acima, há um fio que perpassa toda a discussão sobre multifranqueados no Brasil e que pode representar, dada a presença ainda tímida em pesquisas, uma adição interessante à literatura: a existência de multifranqueados que controlam unidades de mais de uma marca. O assunto emergiu de forma inesperada neste estudo e trouxe aspectos interessantes para os seis temas discutidos acima – os efeitos são diversos, indo desde melhores contribuições informacionais com as franqueadoras até a diversificação de risco em todo o sistema.

Outra contribuição deste estudo é trazer uma análise dos multifranqueados que operam nos setores de moda e vestuário no Brasil a partir da perspectiva qualitativa. O contato mais próximo com o campo – e, neste caso, com participantes que ocupam diferentes posições no mercado de franquias – levou a uma análise mais completa do fenômeno. Isso permitiu, por exemplo, que avaliássemos até que ponto teorias comumente articuladas por pesquisas em contextos semelhantes são aplicáveis ao grupo de interesse desta dissertação.

As implicações deste trabalho para a prática são: para franqueadoras e seus executivos, o estudo mostra como multifranqueados podem beneficiar, de diversas maneiras, as redes de franquias. Isso, no entanto, exige uma readequação do modelo de negócios para que, no contexto tributário atual, multifranqueados sejam viáveis sem a necessidade de estruturas heterodoxas. Para os legisladores, o destaque fica para a importância de uma análise cuidadosa do Simples Nacional, uma vez que a pesquisa indica que o regime tributário pode ser um dos fatores que limita o crescimento de empreendedores no Brasil – o que, naturalmente, vai de encontro com os objetivos de criação de empregos e fortalecimento da economia preconizados pelo regime. Por fim, para os franqueados e multifranqueados que desejem expandir suas operações, vimos não só benefícios associados à forma organizacional dos multifranqueados, como também desafios e potenciais caminhos de mitigação de risco.

Como limitações de pesquisa, temos (I) as minhas próprias escolhas enquanto pesquisador, que influenciam diretamente a construção e análise dos dados, (II) a quantidade limitada de participantes, tanto de franqueadores quanto de multifranqueados, (III) a ausência de critérios de seleção que levassem em consideração aspectos de diversidade, o que resultou em uma amostra teórica composta majoritariamente por participantes do sexo masculino, (IV) a ausência de franqueados comuns (*single unit franchisees*) entre os entrevistados, o que pode restringir certas comparações e reduzir o poder de explicação sobre o fenômeno estudado, (V) a presença relativamente pequena de franqueadoras que operem lojas próprias na amostra,

restringindo a análise de determinados aspectos de sistemas de franquias que se relacionam a multifranqueados, e (VI) o foco no segmento de moda e vestuário no Brasil, limitando generalizações dos resultados para outras indústrias e países.

Para pesquisas futuras, sugiro o estudo (I) do fenômeno de multifranqueados em outros setores, já que circunstâncias específicas podem levar a outros resultados e conclusões, (II) das características dos multifranqueados – e.g., poucas vs. muitas unidades sob controle; concentrado em uma única marca vs. diversificado em múltiplas; concentrado em único setor vs. diversificado em muitos – para que se entenda, com mais profundidade, as diferentes formas organizacionais e suas implicações para o sistema de *franchising*, (III) da questão tributária brasileira – incluindo todas as esferas (federal, estadual e municipal) – e seus diversos efeitos sobre multifranqueados, o que poderia resultar em novos caminhos e formas de organização, (IV) da questão de risco associada ao *franchising* tendo em vista a existência de multifranqueados nas redes, (V) dos benefícios à sociedade resultantes da existência dos multifranqueados, (VI) da cooperação entre multifranqueados, em oposição à competição prevista pela Teoria dos Torneios, e (VII) do fenômeno dos multifranqueados a partir da perspectiva do empreendedorismo, o que pode trazer contribuições complementares para a compreensão da existência deste arranjo organizacional.

REFERÊNCIAS

2018 Mega 99 Rankings. (2018). *Multi-Unit Franchisee*, (I).

Alexander, N., & de Lira e Silva, M. (2002). Emerging markets and the internationalisation of retailing: the Brazilian experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *30*(6), 300–314. https://doi.org/10.1108/09590550210429513

Argyres, N. (2011). Using Organizational Economics to Study Organizational Capability Development and Strategy. *Organization Science*, *22*(5), 1138–1143.

Associação Brasileira de Franchising. (2013). Balanço da ABF revela que o setor cresceu 16,2% em 2012. Retrieved from https://www.abf.com.br/balanco-da-abf-revela-que-o-setor-cresceu-162-em-2012/%0A

Associação Brasileira de Franchising. (2014). Setor de franquias cresceu 11,9% e faturou R$ 115 bilhões em 2013, segundo ABF. Retrieved from https://www.abf.com.br/setor-de-franquias-cresceu-119-e-faturou-r-115-bilhoes-em-2013-segundo-abf/%0A

Associação Brasileira de Franchising. (2015). ABF confirma projeção e franchising cresce 7,7% em 2014. Retrieved from https://www.abf.com.br/abf-confirma-projecao-e-franchising-cresce-77-em-2014/%0A

Associação Brasileira de Franchising. (2016). Franchising cresce 8,3% em 2015. Retrieved from https://www.abf.com.br/franchising-cresce-83-em-2015/

Associação Brasileira de Franchising. (2017). Mercado de franquias cresce 8,3% em 2016. Retrieved from https://www.abf.com.br/mercado-de-franquias-cresce-83-em-2016/

Associação Brasileira de Franchising. (2018a). *Desempenho do Franchising Brasileiro*.

Associação Brasileira de Franchising. (2018b). *Perfil das 50 Maiores Franquias no Brasil*.

Associação Brasileira de Franchising. (2019a). Desempenho do Franchising Brasileiro: Projeções 2018-2019.

Associação Brasileira de Franchising. (2019b). *Desempenho do Franchising em 2018*.

Associação Brasileira de Franchising. (2019c). *Perfil das 50 Maiores Franquias do Brasil: Marcas Associadas 2018*.

Associação Brasileira de Franqueados. (n.d.). Objetivos. Retrieved from http://asbraf.com/objetivos/

Baertlein, L. (2011). Burger King, franchisees drop $1 burger lawsuit. Retrieved from https://www.reuters.com/article/us-burgerking/burger-king-franchisees-drop-1-burger-lawsuit-idUSTRE73H5F220110418

Baker, B. L., & Dant, R. P. (2008). Stable Plural Forms in Franchise Systems: An Examination of the Evolution of Ownership Redirection Research, *2007*, 87–112. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2058-4_6

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barney, J. B., & Hesterly, W. (2006). The SAGE Handbook of Organization Studies. London: SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781848608030

Barney, J. B., & Ouchi, W. G. (1986). *Organizational economics*. Jossey-Bass. Retrieved from https://books.google.com.br/books?id=jDq3AAAAIAAJ

Baucus, D. A., Baucus, M. S., & Human, S. E. (1996). Consensus in franchise organizations: A cooperative arrangement among entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, *11*(5), 359–378.

https://doi.org/10.1016/0883-9026(96)00055-9

Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research*, *15*(2), 219–234. https://doi.org/10.1177/1468794112468475

Bitti, E. J. S. (2012). *Fatores Determinantes do Crescimento de Redes de Franquia no Brasil*. Universidade de São Paulofo. https://doi.org/10.11606/T.3.2012.tde-06062013-164103

Bitti, E. J. S., Fadairo, M., Lanchimba, C., & dos Santos Silva, V. L. (2018). Should I Stay or Should I Go? Geographic Entrepreneurial Choices in Brazilian Franchising. *Journal of Small Business Management*, *0*(0), 1–24. https://doi.org/10.1111/jsbm.12469

Blackstone, A. (2012). *Principles of sociological inquiry–qualitative and quantitative methods*. The Saylor Foundation.

Bloch, M. (2004). A Discourse that Disciplines, Governs, and Regulates: The National Research Council's Report on Scientific Research in Education. *Qualitative Inquiry*, *10*(1), 96–110. https://doi.org/10.1177/1077800403259482

Boulay, J., Caemmerer, B., Evanschitzky, H., & Duniach, K. (2016). Growth, Uniformity, Local Responsiveness, and System-Wide Adaptation in Multiunit Franchising. *Journal of Small Business Management*, *54*(4), 1193–1205.

Bradach, J. L. (1995). Chains Within Chains. *Journal of Marketing Channels*, *4*(1–2), 65–81. https://doi.org/10.1300/J049v04n01_05

Bradach, J. L. (1997). Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. *Administrative Science Quarterly*, *42*(2), 276–303. https://doi.org/10.2307/2393921

Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form The case of franchising. *Journal of Financial Economics*, *18*(2), 401–420. https://doi.org/10.1016/0304-405X(87)90046-8

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2010). *Financial Management: Theory & Practice*. Cengage Learning. Retrieved from https://books.google.com.br/books?id=fJ9dj4kCo0AC

Brinkmann, S. (2014a). Interview. In *Encyclopedia of Critical Psychology* (pp. 1008–1010). New York, NY: Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5583-7_161

Brinkmann, S. (2014b). Unstructured and semi-structured. *The Oxford Handbook of Qualitative Research*, 277–299.

Brown, J. R. (2010). Managing the retail format portfolio: An application of modern portfolio theory. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *17*(1), 19–28. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2009.09.001

Bryman, A. (2007). The research question in social research: What is its role? *International Journal of Social Research Methodology*, *10*(1), 5–20. https://doi.org/10.1080/13645570600655282

Caelli, K., Ray, L., & Mill, J. (2003). "Clear as Mud": Toward Greater Clarity in Generic Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, *2*(2), 1–13. https://doi.org/10.1177/160940690300200201

Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006). Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *Journal of Small Business Management*, *44*(1), 27–44. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00152.x

Chekhov, A. P. (1997). *Anton Chekhov's life and thought: selected letters and commentary*. Northwestern University Press.

Chen, Z. (2003). Dominant Retailers and the Countervailing-Power Hypothesis. *The RAND Journal of*

Economics, *34*(4), 612. https://doi.org/10.2307/1593779

Chen, Z., Harford, J., & Kamara, A. (2019). Operating Leverage, Profitability, and Capital Structure. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, *54*(1), 369–392. https://doi.org/10.1017/S0022109018000595

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, *4*(16), 386–405. https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x

Combs, J. G., & Ketchen, Jr., D. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, *20*(9), 867–888. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199909)20:9<867::AID-SMJ55>3.0.CO;2-6

Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, *42*(2), 196–207. https://doi.org/10.2307/257092

Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (2003). Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, *29*(3), 443–465. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00019-9

Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Hoover, V. L. (2004). A strategic groups approach to the franchising-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, *19*(6), 877–897. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.10.001

Combs, J. G., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Short, J. C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, *37*(1), 99–126. https://doi.org/10.1177/0149206310386963

Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Short, J. C. (2011). Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *35*(3), 413–425. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00443.x

Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, *30*(6), 907–931. https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.006

Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2009). Institutional influences on the choice of organizational form: The case of franchising. *Journal of Management*, *35*(5), 1268–1290. https://doi.org/10.1177/0149206309336883

Connelly, B. L., Tihanyi, L., Crook, T. R., & Gangloff, K. A. (2014). *Tournament Theory: Thirty Years of Contests and Competitions*. *Journal of Management* (Vol. 40). https://doi.org/10.1177/0149206313498902

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research (3rd ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781452230153

Council, N. R. (2002). Scientific research in education. Committee on Scientific Principles for Education Research. RJ Shavelson and L. Towne. *Center for Education. Division of Behavioral and Social Sciences and Education. Washington, DC: National Academy Press*.

Cowling, K., & Sugden, R. (1998). The Essence of the Modern Corporation: Markets, Strategic Decision-Making and the Theory of the Firm. *The Manchester School*, *66*(1), 59–86. https://doi.org/10.2307/1952327

Crenson, M. A. (1971). *The un-politics of air pollution: A study of non-decision-making in the cities*. Johns Hopkins Press.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. *Book* (Vol. 2nd ed). https://doi.org/10.1016/j.aenj.2008.02.005

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* (4th ed.). Sage Publications.

Dahl, R. A. (1958). A Critique of the Ruling Elite Model. *American Political Science Review*, *52*(2), 463–469. https://doi.org/10.2307/1952327

Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *Academy of Management Review*, *28*(3), 371–382. https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196703

Dalton, D. R., Hitt, M. A., Certo, S. T., & Dalton, C. M. (2007). The Fundamental Agency Problem and Its Mitigation. *The Academy of Management Annals*, *1*(1), 1–64. https://doi.org/10.1080/078559806

Damodaran, A. (2007). Measuring investment returns.

Dant, R. P. (1995). Motivation for Franchising: Rhetoric Versus Reality. *International Small Business Journal*, *14*(1), 10–32. https://doi.org/10.1177/0266242695141001

Dant, R. P. (2008). A Futuristic Research Agenda for the Field of Franchising. *Journal of Small Business Management*, *46*(1), 91–98. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00233.x

Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century. *Journal of Retailing*, *87*(3), 253–268. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.08.002

Dant, R. P., & Kaufmann, P. J. (2003). Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, *79*(2), 63–75. https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00011-3

Dant, R. P., & Nasr, N. I. (1998). Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: Conceptualization and preliminary evidence. *Journal of Business Venturing*, *13*(1), 3–28. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00040-2

Dant, R. P., Paswan, A. K., & Kaufman, P. J. (1996). What we know about ownership redirection in franchising: A meta-analysis. *Journal of Retailing*, *72*(4), 429–444. https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90022-6

Dant, R. P., Weaven, S. K., Baker, B. L., & Jeon, H. J. (Jean). (2013). An introspective examination of single-unit versus multi-unit franchisees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *41*(4), 473–496. https://doi.org/10.1007/s11747-011-0265-2

Davidson, A. B. (1995). The medieval monastery as franchise monopolist. *Journal of Economic Behavior and Organization*, *27*(1), 119–128. https://doi.org/10.1016/0167-2681(94)00027-C

Dechow, P. M. (1994). Accounting earnings and cash flows as measures of firm performance. *Journal of Accounting and Economics*, *18*(1), 3–42. https://doi.org/10.1016/0165-4101(94)90016-7

DeHoratius, N., & Raman, A. (2007). Store Manager Incentive Design and Retail Performance : An Exploratory Investigation. *Manufacturing & Service Operations Management*, *9*(4), 518–534.

Denzin, N. K. (2017). *Qualitative inquiry under fire: Toward a new paradigm dialogue*. Routledge.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. *The SAGE Handbook*. Sage Publications. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Donaldson, L. (1990). The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. *Academy of Management Review*, *15*(3), 369–381. https://doi.org/10.5465/AMR.1990.4308806

Dugan, M. T., & Shriver, K. A. (1992). An Empirical Comparison of Alternative Methods for the

Estimation of the Degree of Operating Leverage. *The Financial Review*, *27*(2), 309–321. https://doi.org/10.1111/j.1540-6288.1992.tb01320.x

Economics, I. M. (2017). *Franchise Business Economic Outlook for 2017*.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory : An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, *14*(1), 57–74. https://doi.org/10.2307/258191

Elg, U., & Johansson, U. (1997). Decision Making in Inter-firm Networks as a Political Process. *Organization Studies*, *18*(3), 361–384. https://doi.org/10.1177/017084069701800302

Erdogmus, H., Favaro, J., & Strigel, W. (2004). Return on investment. *IEEE Software*, *21*(3), 18–22. https://doi.org/10.1109/MS.2004.1293068

Eyre, C. J. (1997). Peasants and Modern Leasing Strategies in Ancient Egypt. *Journal of the Economic and Social History of the Orient*, *40*(4), 367–390. https://doi.org/10.1163/1568520972601503

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983a). Agency Problems and Residual Claims. *The Journal of Law and Economics*, *26*(2), 327–349. https://doi.org/10.1086/467038

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983b). Separation of Ownership and Control. *Journal of Laws and Economics*, *26*(2), 301–325. https://doi.org/10.1086/467037

Finlay, L. (2002). Negotiating the swamp: The opportunity and challenge of reflexivity in research practice. *Qualitative Research*, *2*(2), 209–230. https://doi.org/10.1177/146879410200200205

Fladmoe-Lindquist, K., & Jacque, L. L. (1995). Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise. *Management Science*, *41*(7), 1238–1249. https://doi.org/10.1287/mnsc.41.7.1238

Franquias 360º. (2016). Franquia Polo UK. Retrieved January 28, 2019, from http://franquias360.com.br/franquia-polo-uk/

Friedman, M. (2002). *Capitalism and Freedom: Fortieth Anniversary Edition*. University of Chicago Press. Retrieved from https://books.google.de/books?id=A943qAAACAAJ

Galbraith, J. K. (1968). *American capitalism: The concept of countervailing power* (Vol. 619). Transaction Publishers.

Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication*. NYU press.

Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises, *118*, 410–423. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.12.009

Garrison, R., Brewer, P., & Noreen, E. (2017). *Managerial Accounting* (16th ed.). McGraw-Hill Education.

Gephart, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, *47*(4), 454–462. https://doi.org/10.5465/amj.2004.14438580

Gereffi, G., & Memedovic, O. (2003). The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?

Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., & Kumar, N. (2006). Make, buy or ally: A transaction cost theory. *Academy of Management Journal*, *49*(3), 519–543. https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794670

Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, *4*(1), 75–91. https://doi.org/10.1109/EMR.2005.26768

Gibbons, R., & Roberts, J. (2012a). Economic Theories of Incentives in Organizations. In R. Gibbons & J. Roberts (Eds.), *The Handbook of Organizational Economics* (pp. 56–99). Princeton University Press.

Gibbons, R., & Roberts, J. (2012b). Introduction. In R. Gibbons & J. Roberts (Eds.), *The Handbook of Organizational Economics* (pp. 1–8). Princeton University Press.

Gibson, R. (2006). A New Bottle. Retrieved from https://www.wsj.com/articles/SB116309585850818780

Gillis, W. E., McEwan, E., Crook, T. R., & Michael, S. C. (2011). Using Tournaments to Reduce Agency Problems: The Case of Franchising. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *35*(3), 427–447. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00438.x

Goldberg, J. D. (1983). *A TRANSACTION COSTS ANALYSIS OF FRANCHISING WITH EMPIRICAL APPLICATIONS TO THE RESTAURANT INDUSTRY*.

Gordon, R. H., & MacKie-Mason, J. K. (1994). Tax distortions to the choice of organizational form. *Journal of Public Economics*, *55*(2), 279–306.

Grünhagen, M., & Mittelstaedt, R. A. (2002). Is bigger better? The anticipation of scale efficiencies and decision participation as motivations for aspiring multi-unit franchisees. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *8*(3), 188–200. https://doi.org/10.1108/13552550210436512

Grünhagen, M., & Mittelstaedt, R. A. (2005). Entrepreneurs or investors: Do multi-unit franchisees have different philosophical orientations? *Journal of Small Business Management*, *43*(3), 207–225. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00134.x

Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *ECTJ*, *29*(2), 75.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. *Handbook of Qualitative Research*, 105–117. https://doi.org/http://www.uncg.edu/hdf/facultystaff/Tudge/Guba%20&%20Lincoln%201994.pdf

Hackett, D. W. (1976). The International Expansion of U.S. Franchise Systems: Status and Strategies. *Journal of International Business Studies*, *7*(1), 65–75. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490883

Hadfield, G. K. (1990). Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts. *Stanford Law Review*, *42*(4), 927. https://doi.org/10.2307/1228908

Heide, J. B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, *58*(1), 71. https://doi.org/10.2307/1252252

Hesterly, W. S. (1990). Organizational Economics : An Impending Revolution in Organization Theory ?, *15*(3), 402–420.

Hussain, D. (2015). Franchisor's Tendency to Use Multi-Unit Franchising: A Conceptual Model (pp. 154–154). https://doi.org/10.1007/978-3-319-18687-0_65

Hussain, D., Perrigot, R., Mignonac, K., Akremi, A. El, & Herrbach, O. (2013). Determinants of Multi-unit Franchising: An Organizational Economics Framework. *Managerial and Decision Economics*, *34*(3–5), 161–169. https://doi.org/10.1002/mde.2580

Hussain, D., & Windsperger, J. (2010). Multi-Unit Ownership Strategy in Franchising: Development of an Integrative Model. *Journal of Marketing Channels*, *17*(1), 3–31. https://doi.org/10.1080/10466690903435752

IASB. (2018). *IFRS Conceptual Framework: Conceptual Framework for Financial Reporting*.

Jensen, M. C. (1983). Organization Theory and Methodology. *Social Science Research Network Working Paper Series*, *58*(2), 319–339. Retrieved from citeulike-article-id:10378226%5Cnhttp://ssrn.com/abstract=94036

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, *3*(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Kalnins, A., & Lafontaine, F. (2004). Multi-Unit Ownership in Franchising: Evidence from the Fast-Food Industry in Texas. *The RAND Journal of Economics*, *35*(4), 747. https://doi.org/10.2307/1593771

Kaplan, R. S., & Atinkson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting* (3rd ed.). Prentice Hall.

Kaplan, S., & Henderson, R. (2005). Inertia and Incentives: Bridging Organizational Economics and Organizational Theory. *Organization Science*, *16*(5), 509–521. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0154

Kassai, J. R. (1996). Conciliação entre a TIR e ROI: uma abordagem matemática e contábil do retorno do investimento. *Caderno de Estudos*, (14), 1–29. https://doi.org/10.1590/S1413-92511996000200003

Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1996). Multi-unit franchising: Growth and management issues. *Journal of Business Venturing*, *11*(5), 343–358. https://doi.org/10.1016/0883-9026(96)00057-2

Kesting, S. (2005). Countervailing, conditioned, and contingent - the power theory of John Kenneth Galbraith. *Journal of Post Keynesian Economics*, *28*(1), 3–23.

Kim, J., & Mahoney, J. T. (2005). Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: An organizational economics approach to strategic management. *Managerial and Decision Economics*, *26*(4), 223–242. https://doi.org/10.1002/mde.1218

King, N. (2004a). Using Interviews in Quatitative Research. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (Vol. 2, pp. 11–22). London: Sage Publications London.

King, N. (2004b). Using Templates in the Thematic Analysis of Text. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 256–270). London: Sage Publications London.

King, N. (2018). Template Analysis. Retrieved December 5, 2018, from https://research.hud.ac.uk/research-subjects/human-health/template-analysis/

King, N., Brooks, J., & Tabari, S. (2018). Template analysis in business and management research. In *Qualitative Methodologies in Organization Studies* (pp. 179–206). Springer.

Knoeber, C. R., & Thurman, W. N. (1994). Testing the Theory of Tournaments: An Empirical Analysis of Broiler Production. *Journal of Labor Economics*, *12*(2), 155–179. https://doi.org/10.1086/298354

Kosman, J. (2017). Struggling Subway is now facing a franchisee revolt. Retrieved from https://nypost.com/2017/12/13/struggling-subway-is-now-facing-a-franchisee-revolt/

Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, *36*(1), 349–372. https://doi.org/10.1177/0149206309350775

Kulik, B. W. (2005). Agency Culture Solution Theory, Reasoning at Enron : In Search and of a Solution. *Journal of Business Ethics*, *59*(4), 347–360. https://doi.org/10.1007/sl0551-004-7308-2

Kvale, S. (2008). *Doing interviews*. Sage.

Lafontaine, F. (1993). Contractual Arrangements as Signaling Devices: Evidence from Franchising. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, *9*(2), 256–289. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jleo.a037060

Landsman, W. R., & Shapiror, A. C. (1995). Tobin's q the Relation Between Accounting ROI and Economic Return. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, *10*(1), 103–118. https://doi.org/10.1177/0148558X9501000108

Lazear, E., & Rosen, S. (1979). *Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts*. Cambridge, MA. https://doi.org/10.3386/w0401

Lei Complementar nº 123, Pub. L. No. 123/06 (2006). Retrieved from http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm

Lev, B. (1974). On the Association Between Operating Leverage and Risk. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, *9*(4), 627. https://doi.org/10.2307/2329764

Lietz, C. A., Langer, C. L., & Furman, R. (2006). Establishing Trustworthiness in Qualitative Research in Social Work: Implications from a Study Regarding Spirituality. *Qualitative Social Work*, *5*(4), 441–458. https://doi.org/10.1177/1473325006070288

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Sage.

Love Mondays. (n.d.). Retrieved March 30, 2019, from https://www.lovemondays.com.br/

Lubatkin, M. H. (2005). A theory of the firm only a microeconomist could love. *Journal of Management Inquiry*, *14*(2), 213–216. https://doi.org/10.1177/1056492605275352

Mahoney, J. T. (1991). *Organizational Economics Within the Conversation of Strategic Management* (No. 91–0144).

Mahoney, J. T. (1992). The choice of organizational form: Vertical financial ownership versus other methods of vertical integration. *Strategic Management Journal*. https://doi.org/10.1002/smj.4250130802

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, *13*(April 1991), 363–380. https://doi.org/10.2307/2486455

Main, B. G. M., O'Reilly, C. A., & Wade, J. (1993). Top Executive Pay: Tournament or Teamwork? *Journal of Labor Economics*, *11*(4), 606–628. https://doi.org/10.1086/298309

Malterud, K. (2001). Qualitative research : standards , challenges , and guidelines, *358*(panel 2), 483–488. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(01)05627-6

Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, *7*(1), 77–91.

Martins, E., Diniz, J. A., & Miranda, G. J. (2012). *Análise Avançada das Demonstrações Contábeis: Uma Abordagem Crítica* (1st ed.). Atlas.

Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* (2nd ed.). Sage.

McLaughlin, K. J. (1988). Aspects of tournament models: A survey. *Research in Labor Economics*, *9*(1), 225–256.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.

Michael, S. C. (2000a). Investments To Create Bargaining Power: The Case of Franchising. *Strate*, *21*(4), 497–514.

Michael, S. C. (2000b). The effect of organizational form on quality: the case of franchising. *Journal*

of Economic Behavior & Organization, *43*(3), 295–318. https://doi.org/10.1016/S0167-2681(00)00125-6

Minguela-Rata, B., López-Sánchez, J. I., & Rodríguez-Benavides, M. C. (2010). Knowledge transfer mechanisms and the performance of franchise systems : An empirical study, *4*(April), 396–405.

Montar um Negócio. (2017). Franquia Malwee: Quanto Custa? Vale a Pena? Retrieved January 28, 2019, from https://www.montarumnegocio.com/franquia-malwee/

Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, *17*(1), 2–26. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2006.11.001

Neto, A. A. (1987). *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro*. Atlas.

Neto, A. A. (2010). *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro* (9th ed.). São Paulo: Atlas.

Nijmeijer, K. J., Fabbricotti, I. N., & Huijsman, R. (2014). Making Franchising Work: A Framework Based on a Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, *16*(1), 62–83. https://doi.org/10.1111/ijmr.12009

Norton, S. W. (2004). Towards a More General Theory of Franchise Governance. In J. Windsperger, G. Cliquet, G. Hendrikse, & M. Tuunanen (Eds.) (pp. 17–37). Heidelberg: Physica-Verlag HD. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2662-3_2

Novy-Marx, R. (2011). Operating Leverage. *Review of Finance*, *15*(1), 103–134. https://doi.org/10.1093/rof/rfq019

Oliveira, T. (2015). Franquia também pode ser enquadrada no Simples Nacional. Retrieved from https://www.abf.com.br/franquia-tambem-pode-ser-enquadrada-no-simples-nacional/

Opdenakker, R. (2006). Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research, *7*(4), 13. https://doi.org/10.17169/fqs-7.4.175

Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1968). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. *Journal of Retailing*, *44*(4), 69–83.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. SAGE Publications.

Peshkin, A. (1988). In Search of Subjectivity One's Own. *Educational Researcher*, *17*(7), 17–21. https://doi.org/10.3102/0013189X017007017

Pillow, W. S. (2003). Confession, catharsis, or cure? Rethinking the uses of reflexivity as methodological power in qualitative research. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, *16*(2), 175–196. https://doi.org/10.1080/0951839032000060635

Portal do Franchising. (2018). 17 franquias que podem atingir alto índice de lucratividade se bem administradas. Retrieved from https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/franquias-com-alta-lucratividade/

Portal Sua Franquia. (n.d.). Portal Sua Franquia. Retrieved December 10, 2018, from https://www.suafranquia.com/

Portal Tributário. (n.d.). Portal Tributário. Retrieved March 30, 2019, from http://www.portaltributario.com.br/

Praxis Business. (2018). *Pesquisa de Benchmark - Gestão de Redes de Franquias* (4ª edição).

Prelec, D. (2004). Decreasing impatience: a criterion for Non-stationary time preference and "hyperbolic" discounting. *Scandinavian Journal of Economics*, *106*(3), 511–532.

Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). *The qualitative research interview*. *Qualitative Research in Accounting & Management* (Vol. 8). https://doi.org/10.1108/11766091111162070

Relatório Focus. (2019). Retrieved from https://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20190125.pdf

Ribeiro, B. B., & Prieto, V. C. (2009). Franquia Varejista Como Vantagem Competitiva: Múltiplos Estudos De Caso No Segmento De Farmácias E Drogarias. *Gestão & Regionalidade*, *25*(75), 105–118.

Richman, B. D., & Macher, J. (2006). Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in the Social Sciences. *SSRN Electronic Journal*, *10*(1), 1–63. https://doi.org/10.2139/ssrn.924192

Rohrbeck, R., Battistella, C., & Huizingh, E. (2015). Corporate Foresight : An Emerging Field with a Rich Tradition. *Technological Forecasting & Social Change*, *101*, 1–9. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.002

Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*. https://doi.org/10.2307/1817064

Ross, S. A., Westerfield, R. R., & Jordan, B. D. (2016). *Essentials of Corporate Finance* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Sage.

Rubin, P. H. (1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *The Journal of Law and Economics*, *21*(1), 223–233. https://doi.org/10.1086/466918

Sandelowski, M., & Barroso, J. (2002). Reading Qualitative Studies. *International Journal of Qualitative Methods*, *1*(1), 74–108. https://doi.org/10.1177/160940690200100107

SEBRAE. (2017). Simples Nacional Ajuda a Criar Empregos no País. Retrieved from http://estudio.folha.uol.com.br/sebrae-simples-nacional/2017/12/1941091-simples-nacional-ajuda-a-criar-empregos-no-pais.shtml

Segal, I., & Whinston, M. D. (2012). Property Rights. In R. Gibbons & J. Roberts (Eds.), *The Handbook of Organizational Economics* (pp. 100–158). Princeton University Press.

Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2007). *Handbook of financial analysis, forecasting, and modeling*. CCH.

Silva, V. L. S., & Azevedo, P. F. De. (2007). Formas Plurais no Franchising de Alimentos : Evidęncias de Estudos de Caso na França e no Brasil. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, *1 EDIÇÃO E*, 129–152. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552007000500007

Sindicato dos Lojistas do Comércio de São Paulo. Convenção Coletiva de Trabalho (2018).

Stenbacka, C. (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision*, *39*(7), 551–556. https://doi.org/10.1108/EUM0000000005801

Valentine, C. (2007). Methodological reflections: Attending and tending to the role of the researcher in the construction of bereavement narratives. *Qualitative Social Work*, *6*(2), 159–176. https://doi.org/10.1177/1473325007077237

Varotto, L. F. (2015). *Franchisor-Franchisee Relationship and Performance: influence of personality traits, entrepreneurial drive, and time of relationship*.

Vázquez, L. (2007). Proportion of franchised outlets and franchise system performance. *Service Industries Journal*, *27*(7), 907–921. https://doi.org/10.1080/02642060701570685

Vitorino, S. L., Roque, A., Oglouyan, B. Z., Adesse, E., Fernandes, F. J., Noschese, G., … García-Muñoz, R. C. (2018). Glossário do Sistema Brasileiro de Franquias: Termos Técnicos e

Científicos. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, *3*(2), 283–323.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171–180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

Wernerfelt, B. (1997). Foreword. In N. Foss (Ed.), *Resources, Firms, and Strategies*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Williamson, O. E. (1973). Organizational Forms and Internal Efficiency: Market and Hierarchies: Some Elementary Considerations. *American Economic Review*, *63*(2), 316–325.

Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. *New York*, *2630*.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*, *22*(2), 233–261. https://doi.org/10.1086/466942

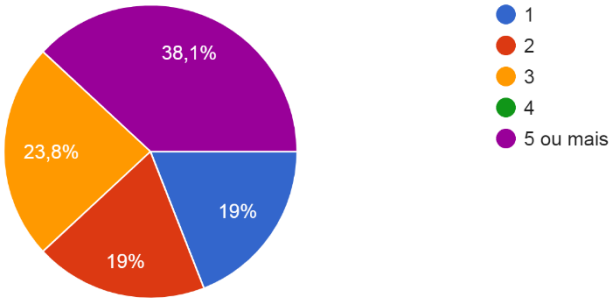
Williamson, O. E., & Tadelis, S. (2012). Transaction Cost Economics. In J. Roberts & R. Gibbons (Eds.), *The Handbook of Organizational Economics* (pp. 159–190). Princeton University Press. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/j.ctt1r2ggg.8

APÊNDICES

Apêndice 1 – Respostas aos questionários sobre grupos de despesas e regime tributário

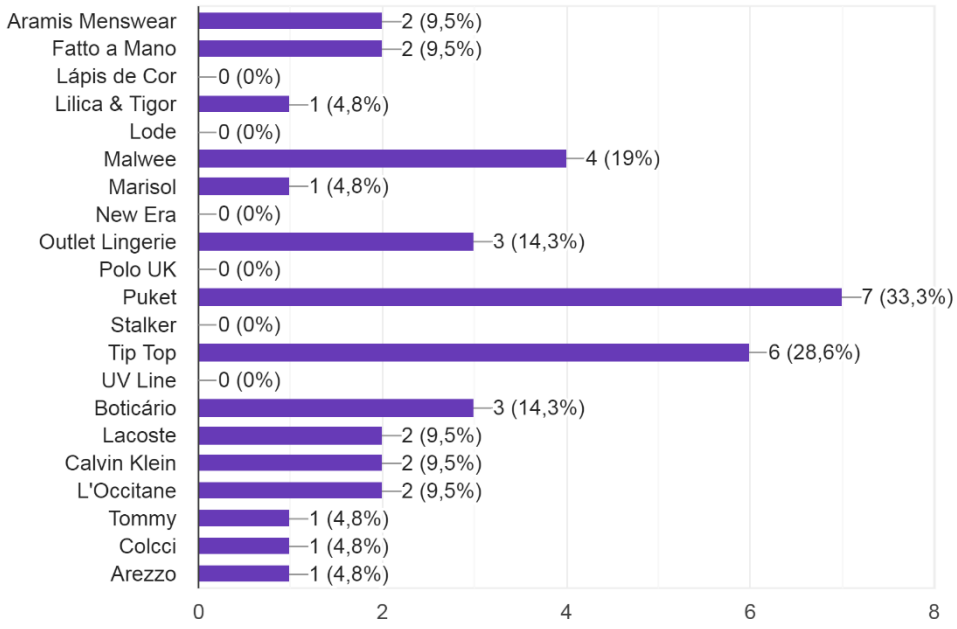
Quantas lojas franqueadas estão sob sua gestão?

21 respostas



As lojas são de quais marcas?

21 respostas

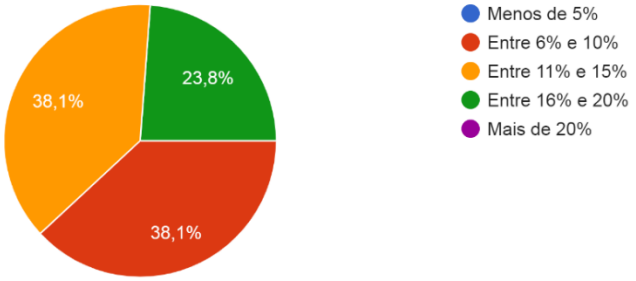


Por padrão, a franqueadora sugere que você trabalhe sob qual regime tributário?

21 respostas

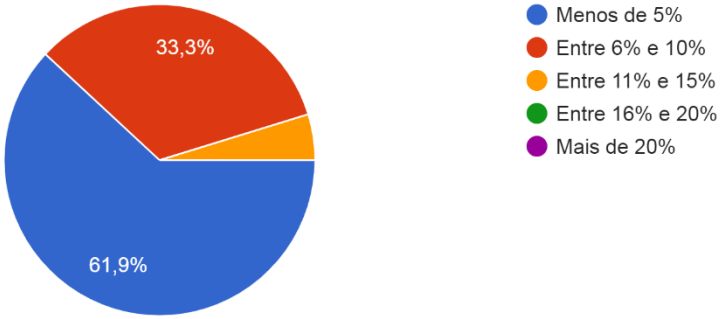
Em média, as despesas com locação representam que percentual de suas vendas?

21 respostas



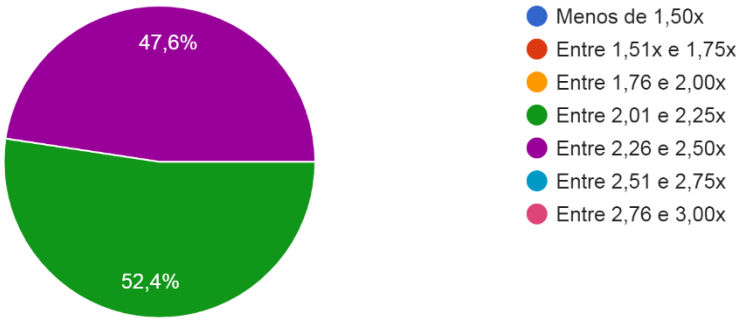
Em média, as despesas gerais representam que percentual de suas vendas?

21 respostas

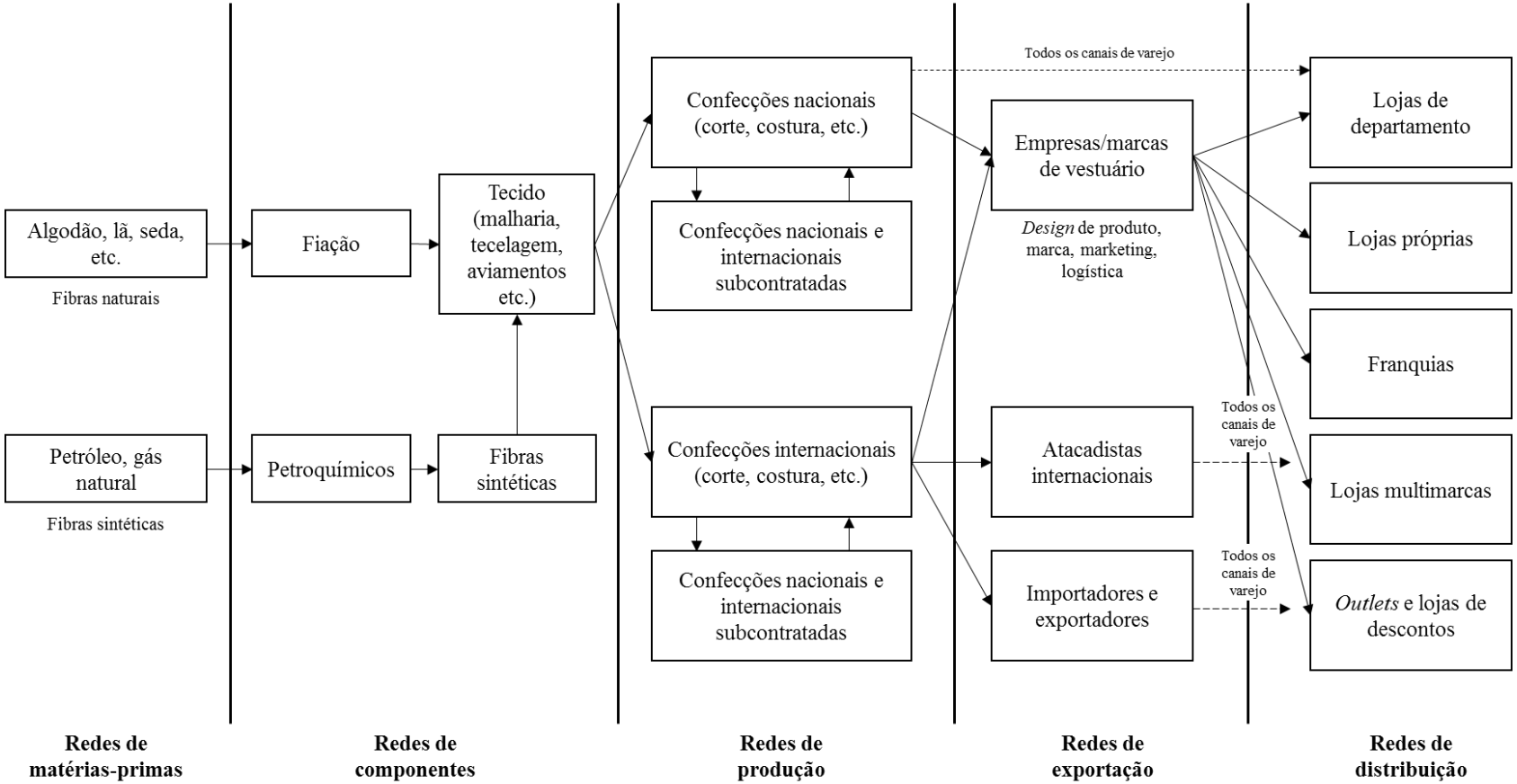


Qual, aproximadamente, é seu mark-up efetivo (pós-efeito de liquidações)?

21 respostas



Apêndice 2 – Cadeia de valor da indústria de moda e vestuário



Fonte: adaptado de Gereffi e Memedovic (2003)