

Em Busca de Delimitações do Enquadramento do Franchising como Alianças Estratégicas

AUTORES

PEDRO LUCAS DE RESENDE MELO

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
resendemelo@hotmail.com

FELIPE MENDES BORINI

Universidade de São Paulo
fborini@globocom

FERNANDA CECÍLIA FERREIRA RIBEIRO

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
fernandacfr@yahoo.com.br

Resumo

O presente artigo questiona se as franquias de serviço podem ser classificadas como alianças estratégicas. Dois motivos impulsionam a discussão. Primeiro, a relevância que este tipo de franquia ganha em termos de número de estabelecimentos e participação na economia mundial; e segundo, a lacuna existente quanto a discussão a respeito do sistema de franchising de serviços como uma aliança estratégica, dado que já existe um maior entendimento para o sistema de franquias industriais e de produção. Para tanto, o artigo usa o aporte teórico da teoria de agência e da escassez de capital com o objetivo as relações de controle e dependência nas franquias de serviço. No estudo de campo, foram realizados três estudos de casos em importantes franquias de diferentes ramos de atuação: telecomunicações (TIM), cosméticos e perfumaria (L'acqua di Fiori) e ensino de idiomas (CCAA), sendo conduzidos como suporte para a reflexão das proposições teóricas. Com base nos preceitos teóricos utilizados e na análise descritiva dos casos os resultados do artigo compartilham a visão de que o sistema de franquias de serviços não se caracteriza como uma aliança estratégica.

Palavras-chaves: Franchising; Teoria da Agência; Alianças Estratégicas

Abstract

In the present paper is questioned the service franchises if it can be classified as strategic alliances. Two reasons impel the discussion. First, the relevance that this franchise type wins in terms of number of establishments and participation in the world economy; and second, the existent gap as the discussion regarding the system of franchising of services as a strategic alliance, given that a larger understanding already exists for the system of industrial franchises and of production. For so much, the paper uses the theoretical contribution of the agency theory and of the capital shortage with the objective the control relationships and dependence in the service franchises. In the field study, three cases studies were accomplished in important franchises of different branches of performance: telecommunications (TIM), cosmetics and perfumery (L'acqua di Fiori) and language teaching (CCAA), being led as with support for the reflection of the theoretical propositions. With base in the used theoretical precepts and in the descriptive analysis of the cases the results of the paper share the vision that the system of franchises of services is not characterized as a strategic alliance.

Key-words: Franchising; Agency Theory; Strategic Alliance.

1. Introdução

O *franchising* se baseia numa relação contratual referente a uma franquia que é desenvolvida entre duas partes: o franqueado e o franqueador. Dessa forma, o *franchising* é uma alternativa à diversificação que pode ser considerada uma aliança estratégica baseada numa relação contratual. Numa definição formal uma franquia “é um acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado” (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2002:380)

O *franchising* é uma opção estratégica cada vez mais popular em termos globais, responsável por 40% do volume de venda a varejo nos Estados Unidos, 32% na Grã-Bretanha, 25% na Austrália e 24% no Brasil. Os dados do mercado mundial de franquias mostram que as empresas americanas dominam o *franchising* internacionalmente, com 767.000 unidades, seguida pelas franquias japonesas, 218.000 e em terceiro lugar aparecem as franquias brasileiras com 62.500 unidades e na quarta posição estão as alemãs com 41.000 unidades (ABF, 2007). No Brasil o desenvolvimento do *franchising* tem ocorrido com grande vigor nos últimos anos, em especial a partir da criação da Associação Brasileira de Franchising (ABF) em 1987. Os fatos determinantes para a propagação das redes de franquias no Brasil foram a criação e expansão de *shopping centers* e o desenvolvimento de outros centros urbanos. Segundo os dados da ABF em 2006 as redes de franquia movimentaram R\$ 40 bilhões e obtiveram uma média de crescimento de cerca de 10% no faturamento do setor em relação à 2005, com destaque para os setores de alimentação, educação e treinamento, automotivo, informática e eletrônicos (ABF, 2007).

O *franchising* de serviço é o tipo de *franchising* que mais cresce no mundo e no país pela própria inversão dos setores produtivos no final do século passado com a predominância dos serviços nas economias desenvolvidas e em desenvolvimento. No *franchising* de serviços o franqueador estende ao franqueado assistência técnica e garantia de produtos, padrão de atendimento, fornecimento de peças e equipamentos entre outras coisas. Do ponto de vista do consumidor final, a qualidade na prestação dos serviços e a garantia do produto são as principais fontes de atração e o serviço deverá ser percebido igualmente em toda a rede de franqueados. Por meio das franquias de serviços os franqueador/fabricante fortalecem sua marca e imagem sem manter unidades de negócios próprios. Os exemplos mais comuns são as assistências técnicas autorizadas de marcas consagradas, sejam essas de eletrodomésticos, maquinários industriais, carros etc. Outros exemplos são algumas redes de hotéis, escritórios de advocacia, escritórios contábeis, tinturaria, lavagens e aluguel de carros, academias de ginástica etc.

Diante do crescimento do sistema de *franchising*, principalmente o *franchising* de serviço muito se discute a respeito da caracterização dos sistemas de *franchising* como alianças estratégicas. As visões dos estudiosos da área reservam posições contraditórias, embora recentes pesquisas busca delimitar os diferentes tipos de *franchising* e dessa maneira melhor entender o seu enquadramento como alianças estratégicas. O presente artigo questiona se as franquias de serviço, também, podem ser classificadas como alianças estratégicas, dado a relevância que ganham em termos de número e principalmente para contribuir com a lacuna existente quanto esta discussão a respeito do sistema de *franchising* de serviços. Para tanto, o artigo usa o aporte teórico da teoria de agência e da escassez de capital para entender as relações de controle e dependência nas franquias de serviço. Estudos de casos são conduzidos com o objetivo de refletir a teoria em exemplos reais.

2. Referencial Teórico

As estratégias cooperativas são uma das formas que a empresa capitalista encontrou para ganhar vantagens competitivas e garantir retornos acima da média dado que as empresas conseguem reunir recursos e capacidades heterogêneos e impares (Dyer e Singht, 1998). Um número sem precedentes de alianças entre firmas é formado a cada ano (Doz e Hamel, 1998) em resposta a nova realidade competitiva de redução do ciclo de vida dos produtos, uniformização de técnicas produtivas e administrativas e mudança do foco de competição de muitas empresas (Baumann, 1998).

Entretanto, as alianças estratégicas entre empresas não são um fenômeno exatamente novo como a maior parte dos autores ressalta. Lorange e Roos (1996) dão exemplos de alianças que datam o início do século XX. Na década de 1970, o número de alianças estratégicas que se formavam a cada ano era na ordem das centenas. Em 1990, o índice anual chegou a 2 mil e em 2000 alcançou 20 mil (Daft, 2002).

Mesmo diante dessa intensificação das estratégias cooperativas, não há definições universalmente aceitas sobre o que constitui uma aliança estratégica. As definições vigentes são conflitantes. Para Yoshino e Rangan (1997) uma aliança estratégica vincula facetas das atividades-fins de duas ou mais empresas independentes. A parceria deve propiciar o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas. Essa definição exclui fusões e aquisições, acordos de licenciamento e franquias. Para os autores esses procedimentos levam a perda de autonomia e do controle estratégico de um parceiro. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) as alianças estratégicas são parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinadas para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços. Podem ser de dois tipos: Aliança de Nível de Negócios (complementares, para redução da competição, resposta à competição e para redução da incerteza) e Aliança de Nível Corporativo (para diversificação, sinérgicas e *Franchising*).

Tal divergência de conceitos mostra que existem autores adotando uma visão mais restritiva e não consideram fusões e aquisições como alianças e nem mesmo acordos de distribuição de produtos, licenciamentos e franquias (Yoshino e Rangan, 1997; Garai, 1999, Dussauge e Garrette, 1997 Teece, 1992). Outros adotam uma visão mais ampla e classificam diversas formas de acordos de cooperação e parcerias entre empresas (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2002, Lorange e Roos, 1996, Narula e Hagedoorn, 1996, Porter e Fuller, 1988).

Portanto, percebe-se dificuldade de estabelecer uma definição do que constitui uma aliança estratégica entre as diversas formas de cooperação entre empresas. E quando se tem o objetivo de discutir um tipo específico de estratégia cooperativa como o *franchising* a dificuldade de consenso teórico é ainda maior.

Mas porque alguns autores como Yoshino e Rangan (1997) entre outros não consideram a franquia como aliança estratégica? O argumento mais comum é que nas franquias, assim como nas fusões, nas compras de maioria acionária e nas aquisições apenas uma empresa assume o controle estratégico. Na visão desses autores essas relações não constituem aliança estratégica porque não envolvem empresas independentes com metas e interesses individuais (Garai, 1999, Dussauge e Garrette, 1997, Yoshino e Rangan, 1997). A independência se restringe a propriedade do negócio.

Entretanto, ao analisar os diferentes tipos de franquias, o argumento contrário à classificação como alianças estratégicas não reflete a realidade.

No *franchising* industrial que se refere à fabricação de produtos e pode haver envolvimento de empresas autônomas com objetivos independentes. Nesse caso, por meio de uma aliança estratégica contratual o franqueador transfere o *know-how* necessário para que o franqueado industrialize o seu produto. O exemplo típico dessa franquia são os engarrafadores de Coca-

Cola, da Pepsi-Cola e outros similares. Esses franqueados normalmente são fábricas locais de bebidas que recebem do franqueador assistência técnica para ampliar sua instalação industrial, obedecendo às especificações de máquinas, equipamentos, processos e até arranjo físico do franqueador. É interessante notar que na maioria dos casos as fábricas franqueadas não deixam de produzir suas bebidas de comercialização local.

Um exemplo de franquia industrial ainda mais complexo do que os engarrafadores de refrigerantes é a tradução, produção e comercialização de quadrinhos e outros produtos Disney pelo Grupo Abril no Brasil e em Portugal. Não restam dúvidas que a Abril é uma empresa de grande porte, possuidora de produtos próprios competitivos e, portanto, com autonomia suficiente para estabelecer objetivos bastante distintos da Disney. Mas por meio da produção e comercialização de quadrinhos, a Disney tem ganhos de imagem ao atrelar sua marca a uma empresa multinacional com uma marca consagrada, de *know-how* tecnológico, pois o produto importado e traduzido tem que ter o padrão e a qualidade aprovados pela empresa fornecedora entre outras vantagens. As vantagens da Disney com essa franquia de produção está no canal de distribuição e na capacidade da Abril de traduzir e adequar ao mercado brasileiro as produções internacionais. Supondo que não exista essa esta franquia a Disney despenderia um volume significativamente superior de investimento tanto no que tange ao estabelecimento da nova empresa (intra-estrutura, impostos), como na construção dos canais de distribuição e na contratação e formação de pessoas capacitadas para adequar os produtos estrangeiros para o mercado nacional.

O caso do *Franchising* de produção em muito se assemelha com a franquia industrial, este se refere a produção e/ou comercialização de bens, que são produzidos pelo próprio franqueador, ou por fabricas licenciadas, sob sua supervisão de desenvolvimento de produto ou controle de qualidade. O revendedor autorizado comercializará exclusivamente em seu ponto de venda franqueado os produtos daquela marca. Por exemplo, em 1990, a empresa brasileira de confecções Vila Romana S.A. fabricava produtos com a marca VR, mas ao mesmo tempo era licenciada para fabricar no Brasil produtos de *griffes* internacionais, como Piere Cardin, Cristian Dior, Yves St. Laurent, distribuídos em lojas multimarcas.

Tais casos de diferentes tipos de franquias mostram que tais arranjos cooperativos podem ser caracterizados como empresas autônomas com objetivos e metas independentes.

Assim, ao considerar as definições de estratégias cooperativas de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), o *franchising* industrial e de produção são alianças estratégicas de nível corporativo: projetadas para tirar proveito de oportunidades de mercado combinando os ativos da firma sócia de uma forma complementar para criar novo valor, reduzir a competição ou ainda reduzir a incerteza e o risco de novos negócios, mas sem restringir a dependência de ação do franqueado.

Mas seriam as franquias de serviços alianças estratégicas? Reflexões com base nas teorias de escassez de recursos e teoria da agência são conduzidas a seguir.

2.1. Teoria da Agência

A abordagem da teoria de agência, originalmente proposta por Jensen e Meckling (1976), procura examinar os potenciais conflitos de interesse entre acionistas e gestores, dada a separação entre propriedade e gestão nas modernas corporações. Além da abordagem tradicional envolvendo acionistas e gestores, também incorporam a teoria de agência os conflitos entre acionistas e credores e entre acionistas majoritários e acionistas minoritários. Todas as abordagens analisam a possível expropriação da riqueza do principal pelo agente dada a existência de conflitos de interesse motivados pela maximização de diferentes utilidades.

O intuito é entender a relação entre franqueador e franquia por meio da teoria de agência. Para tanto recorre à análise de um aspecto crítico tratado no âmbito da teoria de agência: a questão

da assimetria informacional entre o principal e o agente como fonte de potenciais problemas de agência. Esse aspecto mostra a relevância da análise da variável grau comunicação entre o franqueador e franqueado. As franquias possuem melhores informações a respeito da operação local em relação ao franqueador e, dessa forma, se as informações são distribuídas de forma assimétrica entre aqueles que tomam decisões (franquia) e aqueles que, teoricamente, deveriam se beneficiar dessas decisões (franqueador), então, as decisões da franquia podem não estar de acordo com os interesses do franqueador (Greenwald, Stiglitz, 1990). Dada a existência de assimetria informacional, a franquia poderia empreender atividades de seu estrito interesse e que não agregam valor o franqueador.

A partir do momento em que existe a assimetria informacional os objetivos seriam independentes, porém trata-se de uma situação anômala e não desejada deliberadamente pelo franqueador, logo num esforço processual ao longo do tempo seriam empreendidas estratégias no intuito de reduzir a assimetria.

Estudos de Krueger (1991) no setor de refeições rápidas mostra que comparado às franquias com unidades próprias, as primeiras apresentavam desempenho superior que as últimas e menor assimetria, sem, porém apontar alguns problemas como o não estímulo a reduzir os custos em virtude da taxa de royalties sobre vendas e não lucros.

Deste modo, embora possam existir conflitos de agência estes sempre estariam submetidos a um processo estratégico de correção dessa assimetria desde que o sistema de *franchising* continue a existir, sendo a independência de negócios uma divergência anômala descaracterizando o sistema de *franchising*.

2.2. Teoria da Escassez de Recursos

De outro lado, a teoria da escassez de recursos em que a franquia é uma forma da empresa se expandir mesmo não tendo recursos próprios para tanto. O franqueado com seu capital, assume o investimento e risco da expansão. Uma alternativa para superar as restrições a capitais de terceiros no mercado financeiro (Fulop e Forward, 1997) com a vantagem de os franqueados poderem fazer a gestão direta do capital investido (o que não seria possível no mercado financeiro) (Combs e Ketchen, 1991).

Assim o *franchising* configura uma alternativa de negócio que reduz o risco financeiro, uma vez que os franqueados comumente investem parte de seu próprio capital no empreendimento local. Este investimento financeiro motiva os franqueados a terem um bom desempenho, reforçando e enfatizando os padrões, o nome da marca e até a qualidade que são associados ao negócio original do franqueador. Devido a esses benefícios potenciais, o *franchising* pode proporcionar crescimento com menos risco do que a diversificação.

Em virtude do franqueado ser o proprietário do seu negócio, este pode empreender atividades que estariam em desacordo com as políticas traçadas pelo franqueador. Isto pode acontecer tanto quando o franqueado obtém um grande sucesso em seu negócio principalmente por executar práticas adversas e diferenciadas que o sistema de franquias, ou quando o franqueado se encontra insatisfeito com os resultados obtidos e procura novas atividades para seu empreendimento. Assim, percebe-se que o pré-requisito para tal acontecimento é a não validação e implantação das políticas do franqueador. Entretanto, dado que dentro da racionalidade econômica o franqueado deseja operar dentro do sistema de *franchising* e continuar obter retornos crescentes com as taxas advindas do crescimento de seu negócio, este tenderá deliberadamente e processualmente reconduzir as rédeas de seu sistema de franquias, nem que para isto sejam necessárias rearranjos nas políticas direcionadoras de seu sistema de *franchising*.

Tal como na perspectiva da teoria de agência, a perspectiva da teoria da escassez de recursos embora admita a tensão para a divergência e independência dos negócios, dentro da ótica do sistema de *franchising* por parte do franqueador sempre existira uma força contrária a

independência dos negócios, quer seja traduzida por meio de estratégias deliberadas ou processuais. A independência seria um viés negativo para a estratégia de sistema de *franchising*.

Portanto, o sistema de *franchising* de serviços por suas diferenças em relação ao demais somente se constitui um aliança estratégica somente se não existir uma atuação estratégica deliberada e processual do franqueador manter as diretrizes do sistema de *franchising* atualizadas. Entretanto, tal fato se ocorrer pode até mesmo condenar os alicerces do sistema de *franchising* levantando distorções, que no longo prazo descaracterizariam o *franchising*.

Difere dos demais que constituem alianças estratégicas, pois no sistema de *franchising* industrial e de produção outras atividades podem existir ao mesmo tempo garantindo a independência do negócio de cada proprietário sem comprometer o sistema de *franchising*, de tal modo, que o franqueador não teria como por meio de suas diretrizes deter outras atividades independentes dos franqueados.

3. Metodologia

O caráter do presente estudo é exploratório para tanto método qualitativo (Goody e Hatt, 1979) foi escolhido, por possibilitar uma melhor obtenção de informações que pudessem elucidar o objeto de estudo para elaboração de construtos a respeito do assunto em vigor. Ao adotar a perspectiva de agência para entender as relações de franquia e adequação conceitual, a utilização do caso permite a compreensão de como são travadas as relações de franqueador e franqueado garantindo uma elucidação do fenômeno ainda inexplorado (Yin, 1994). Assim por meio do caso o intuito é descrever os eventos e testar a adequação teórica e conceitual sem, no entanto, estabelecer uma relação causal e generalizada dos resultados (Eisenhardt, 1989).

Na coleta de informações para a formulação do estudo de caso, procurou-se fazer um diagnóstico organizacional a fim de conhecer as características de cada gestão de *franchising* e definindo quais profissionais seriam objeto desta pesquisa. Foi elaborado um protocolo do estudo de caso, estruturando as perguntas, visando que todos os franqueados em análise fossem abordados pelas mesmas questões, a modo de comparação posterior. Foram estabelecidos contatos pessoais em seus respectivos estabelecimentos, onde se prontificaram a responder as questões propostas.

O estudo de caso proposto compreende três franquias: uma na área de telecomunicações, TIM, a segunda no ramo de cosméticos e perfumaria, representado pela L'acqua di Fiori e uma terceira franquia que atua no ensino de idiomas há mais de 30 anos, o CCAA. Como se observa são negócios que atuam em ramos completamente diferentes, porém que adotam o mesmo modelo de negócios, o *franchising* de serviços.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente em cada uma das três franquias analisadas com seus respectivos proprietários. Estas localizadas na cidade de São João Del Rei (MG), tendo uma duração aproximada de 1h e 30min. Por final, foi realizada uma sistematização dos dados da pesquisa, elaborando o diagnóstico organizacional e categorizando suas características.

4. Análise dos casos

4.1. Caso TIM

A TIM - Telecom Italian Mobile iniciou suas operações no Brasil em 1998, em princípio adotando a TDMA, que com o passar dos anos foi sendo substituída pela GSM, mais moderna e com maior apelo publicitário perante os consumidores sobre seu avanço tecnológico.

A TIM possui uma posição de liderança em seu país de origem, o qual opera com a tecnologia GSM desde 1995, possuindo um *market share* de 47,5%. Globalmente, esta organização italiana está presente em 12 países, entre eles: Itália, Brasil, Grécia, Turquia, República Tcheca, Argentina, Chile, Peru, Bolívia e Venezuela, com mais de 41 milhões de usuários ao

redor do mundo, no Brasil, a TIM atualmente é o segundo grupo de telefonia celular do país com cerca de 26% de *market share*.

Por sua vez, o nosso objeto de estudo em questão figura-se como uma loja credenciada, mesmo que a TIM não use a denominação franquia e não seja filiada à Associação Brasileira de Franchising (ABF), pode-se considerar a loja credenciada como uma franquia, vide artigo 2º da Lei de Franquias, nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 que dita nesta relação reside o direito de uso da marca, associado à distribuição de seus produtos e serviços, além do uso da tecnologia e da gestão do negócio desenvolvidos ou detidos pelo franqueador.

A franquia analisada foi adquirida pelo atual proprietário em setembro do ano 2000, naquela ocasião tratava-se de uma loja da operadora Maxitel, com a aquisição pela TIM todas as lojas Maxitel tiveram seus nomes alterados para rede atual.

Foram levantados questionamentos sobre a escolha pela determinada franquia, o proprietário argumentou que como já possuía outras atividades empresariais, esperava diversificar seus negócios, deixando de concentrar suas atividades no mercado automotivo. Este proprietário disse abertamente que desconhecia completamente o ramo de aparelhos celulares, quando indagado se já possuía um conhecimento prévio do negócio, e que esse envolvimento e crescimento ao longo dos anos foi possível, em grande parte, pela transferência de conhecimentos e suporte pelo franqueador, sem o qual ele não abriria uma loja, e mesmo que por ventura abrisse, acredita que não teria o êxito conquistado atualmente.

4.1.2. A constituição e manutenção da franquia

O proprietário da franquia se mostrou contente sobre o sistema de cobrança de taxas, uma vez que não apresenta cobrança de royalties, taxa de publicidade e taxa inicial para se abrir a franquia. O capital para instalação da franquia em questão gira em torno de R\$ 180.000,00 nisto incluída toda a estrutura da loja, seja os móveis, os terminais de habilitação como os instrumentos de manutenção de celulares. A relação entre franqueado e franqueador se dá essencialmente através da venda dos aparelhos celulares, que tem através das lojas franqueadas o seu ponto de venda exclusivo. Quando questionado sobre o preço dos aparelhos celulares, o franqueado se mostrou despreocupado pelos valores que são repassados pelo franqueador, considerando-os justos para o seu segmento de mercado.

Referente a relação de suporte e assessoramento entre o franqueador e o franqueado se mostrou bem estreita. A existência de treinamentos iniciais e contínuos durante o ano, segmentados para vendedores, técnicos e proprietários se constituem uma forma de reciclagem dos conhecimentos além de se figurar como facilitadora na implementação e manutenção das estratégias empreendidas pelo franqueador. O treinamento inicial apresenta a duração média de uma semana, e demais treinamentos durante o ano, ocorrendo com menor duração, de três à quatro dias. Para que a franquia em questão sempre possa proporcionar aos seus funcionários essa reciclagem de conhecimentos, o franqueado busca realizar escalas entre os funcionários selecionados para os treinamentos, evitando que sejam sempre os mesmos que se qualifiquem com estes treinamentos. Por ser uma franquia localizada no interior do estado de Minas Gerais, geralmente os treinamentos acontecem em Belo Horizonte (180 km), as despesas de viagem sejam elas de transporte ou alimentação são arcadas pelo próprio franqueado, quanto às despesas de acomodação, busca-se estabelecer em casas de amigos e parentes para contra balancear os gastos.

O franqueador, por sua vez, promove constantemente encontros entre os franqueados, sejam eles nacionais ou mesmo regionais. Os encontros nacionais ocorrem anualmente e têm duração de média de cinco dias, novamente, as despesas de hospedagens são arcadas pelo franqueador. Já os encontros regionais, ocorrem com maior frequência, são trimestrais e de menor duração, geralmente um final de semana.

O sistema de comunicação com a rede tem como principal função tirar dúvidas que porventura apareçam nas operações, principalmente quanto ao atendimento ao cliente, algum novo aparelho que este queira adquirir, que o cliente tenha visto em uma revista e não encontre na loja. Do ponto de vista do franqueado analisado, é considerado eficiente e sempre pronto a respostas quando solicitado.

A presença de um consultor de área tem se mostrado adequado, atualmente, há poucos meses foi modificado o profissional responsável pela supervisão da loja, anteriormente, era deixado um pouco ao acaso esta supervisão, se restringindo apenas aos dados e números obtidos pela franquia, que eram enviados à rede. A crítica feita pelo franqueado, é que como o desempenho da loja se mostrava eficiente, o antigo supervisor acreditava que não houvesse problemas e dúvidas, contudo, há fatores que possam estar passando despercebidos pelo franqueado e somente com a atuação de um profissional externo, seria capaz a sua identificação. Por sua vez, o atual consultor de área vem se mostrando presente em sua atuação, visitando a loja semanalmente, colhendo questionamentos do franqueado e assessorando-o da melhor forma.

Quanto ao fornecimento de produtos, no caso, os aparelhos celulares, o franqueador possui uma base de preços que possibilita um bom retorno ao franqueado, contudo um problema que eventualmente emerge é a falta de estoques de determinado modelo de celular, mesmo não sendo freqüente esta falta de estoques. Algo que é mais corriqueiro acontecer é o cliente ao procurar por um modelo de aparelho celular, quando não o encontra, tende a procurar na concorrência, essa atitude faz com o que o franqueado tenha que ter uma ação rápida e precisa na busca pelo modelo procurado. Como alternativa, em caso de falta de determinados modelos, o franqueador dá autonomia ao franqueado de encontrar este aparelho de celular através de canais paralelos, sendo reembolsado posteriormente, caso tenha adquirido o modelo por um valor acima do que seria praticado pelo franqueador. Nota-se uma flexibilidade em se tratando de falta de mercadorias, priorizando o atendimento aos anseios dos clientes.

Quando indagado se conseguiria estabelecer um negócio independente, deixando de lado a marca franqueada, o franqueador não teve dúvidas ao afirmar que “*não sobreviveria dois dias*”. A importância em ser credenciado exclusivo de uma marca no segmento de aparelhos celulares traz benefícios que não teria caso fosse uma revenda multimarcas. Benefícios que se configuram através de verbas que são adicionadas à venda de aparelhos, habilitações, planos de pagamentos, verbas de publicidade, entre outros. Assim como, a transferência de know-how e assistência que se tem neste negócio são de grande relevância, caso fosse uma loja independente, o franqueado acredita que não teria o conhecimento que tem hoje sobre este ramo. Um fato importante a se destacar é sobre as contínuas mudanças e lançamentos que se tem neste negócio. O franqueado é beneficiado ao passo que consegue obter informações antes que elas cheguem aos consumidores, podendo assim, estruturar-se para melhor atendê-los. Outro benefício que se reconhece, se dá pela valorização que os consumidores tem pela marca TIM, associado à modernidade, qualidade e à personalidades artísticas e esportistas. Propagandas em cadeia televisiva nacional, reforçam o apelo pela marca, favorecendo o franqueado, que como diz: “*o consumidor, muitas vezes, acha que sou eu quem esta bancando a propaganda na rede Globo*”. Isso traz mais respeito ao franqueado ao possuir uma marca forte, reconhecida pelo público consumidor.

Tanto a transferência de *know-how*, quanto o suporte fornecido pelo franqueador e o reconhecimento da marca perante os clientes, se apresentam como um composto de sua atratividade.

Entretanto, o franqueado analisado, esclarece que há pontos negativos no sistema, principalmente pela pouca autonomia e a falta de liberdade para colocar suas idéias em ação. Algo que é completamente diferente de seu outro negócio, uma casa de auto-peças, onde

possui liberdade para negociação sobre a política de quais fornecedores irá manter e as razões para essas decisões. Já em sua franquia, é necessário respeitar certas determinações por parte do franqueador para um melhor convívio. O estabelecimento de um contrato de franquia cria obrigações para ambas as partes, por mais que seja contra alguns aspectos, o franqueado em questão prefere acatar tais determinações para evitar desavenças e um possível isolamento nesta relação. A experiência em outros negócios, como argumenta este franqueador, traz-lhe um conhecimento melhor sobre como gerenciar conflitos em um meio empresarial e com maior eficiência.

Questionado sobre seus planos futuros quanto à abertura de novas franquias, o franqueado afirmou ter recebido duas propostas da TIM. A proposta tratava-se do estabelecimento de uma loja na cidade histórica de Tiradentes (15Km), visando o atendimento de turistas, devido ao grande movimento que se apresenta nesta cidade por parte deste público. Contudo, o franqueado acredita que as despesas com funcionários, o aluguel de um ponto comercial e outras despesas fixas não viabilizariam o negócio que seria dirigido a um público consumidor volante, condicionado sua presença às férias, feriados e eventos esporádicos. A outra loja teria como fator negativo a distância, cerca de 30km, que mesmo não sendo primordial o fator da distância, exigiria sua presença para um maior controle das atividades e como já possui outras atividades profissionais, o franqueado acredita que seria desgastante.

4.2. Caso L'Acqua di Fiori

A rede de cosméticos e perfumaria L'Acqua di Fiori, foi fundada em 1980, inicialmente operando através de lojas próprias em Belo Horizonte (MG). Com o passar dos anos, em 1983, teve início o processo de expansão da rede através do sistema de *franchising*, sendo uma das primeiras empresas brasileiras a adotar o modelo de *franchising* como temos atualmente.

O fruto da iniciativa de 24 anos atrás transformou a L'acqua di Fiori em uma rede com cerca de 830 franquias, situando, de acordo com o ranking da ABF, como a quarta maior rede, em números de franquias do Brasil (ABF, 2007). Um grande atributo desta rede é o poder de reconhecimento pelos consumidores de sua marca, presente por todas as regiões do Brasil, suas franquias estão estabelecidas em cidades com populações acima de 30.000 habitantes.

A franquia analisada é uma das mais antigas da rede L'acqua di Fiori, estando em operação desde 1984, sob a administração do mesmo franqueado durante esses 23 anos de existência. Voltando aos primeiros anos da década de 80 anos, quando o sistema de *franchising* era muito pouco conhecido no Brasil, a noção que se tinha sobre este sistema de negócio era o empregado em concessionárias de automóveis, postos de gasolina e distribuidoras de bebidas, demais setores da economia ainda eram incipientes no desenvolvimento deste conceito de distribuição e expansão de uma marca. Através da indicação de um amigo, que havia comentado sobre a existência de uma perfumaria que procurava se expandir e com garantia de exclusividade na venda de seus produtos, o hoje franqueado, se interessou, mesmo desconhecendo o que seria uma parceria sobre os moldes do *franchising*, em suas próprias palavras: "*Naquela época, não se falava em franchising, o que eles me garantiram é que eu teria exclusividade da marca, e isso me interessou.*"

Torna-se importante mencionar, que na época dessa proposta, um outro fator que acrescentou para a tomada de decisão do franqueado, foi o fato de não haver outras perfumarias na cidade de São João Del-Rei e cidades na região, sob este aspecto de exclusividade, sinalizava-se então um mercado promissor, sem muitos concorrentes e de grandes oportunidades de desenvolvimento. Quando questionado sobre a maneira como o franqueador realizava a seleção dos seus credenciados, o franqueado foi incisivo ao dizer que não havia muita burocracia e normas a serem seguidas, o que a rede se preocupava realmente era em saber se o franqueado era uma pessoa de boa idoneidade e de bons relacionamentos na região onde iria

atuar.

A respeito do número de funcionários, a franquia possui três, em períodos de fluxo normal, já em épocas de final de ano, quando se tem o movimento alavancado, principalmente pelo fato do Natal e a incidência do 13º salário no mercado, a proprietária se vê na necessidade de aumentar o número de funcionários temporários, chegando à dobrar este número para suportar o aumento na demanda.

4.2.2. A constituição e manutenção da franquia

Não há cobrança de taxa inicial para autorização da abertura da franquia. O capital para instalação de uma franquia é variável, podendo ir de R\$ 50.000,00 até R\$ 95.000,00. O tamanho da loja pode ser considerado um fator relevante para essa variação de valores. Há incidência de royalties, que já são computados nas compras realizadas pelos franqueados, estando atualmente em 34,3% esta taxa. Como é condicionada a compra do produto, tem-se, desta forma, um controle mais efetivo por parte do franqueador na cobrança dos royalties. Da mesma forma, há ocorrência da cobrança de taxas de publicidade, também condicionadas às compras dos produtos, a mesma vigorando em 21,4% do valor dos produtos. Sendo discriminada na nota fiscal do produto esta taxa, assim como ocorre com os royalties.

Quando foi levantado o questionamento ao franqueado se achava justo o valor das taxas cobradas, este disse que considera correto, pois há um retorno equiparável sobre estes custos, conseguindo colocar o seu produto com uma boa margem para o seu segmento.

A crítica que foi feita ocorreu em relação às amostras de produtos, o franqueado considera que estas deveriam ser gratuitas e não cobradas dos franqueados, pois o seu cliente precisa experimentar o produto antes de adquirir, fazendo parte do processo de vendas, ao ter que arcar com esses custos torna-se dispendioso para as franquias.

Indagado sobre eventuais problemas que tenha tido na cobrança de taxas, o franqueado disse que nunca houve, o que já teria acontecido são erros no envio de duplicatas pelo franqueador, porém, conseguiu resolver sem transtornos.

A existência de treinamento inicial e contínuo para os franqueados e seus funcionários é presente nesta relação. Estes treinamentos são segmentados entre proprietários, vendedores e gerentes de loja, ocorrendo anualmente, com duração de uma semana em local pré-estabelecido pelo franqueador. Os encontros nacionais entre franqueados e franqueadores ocorrem com periodicidade anual, havendo também encontros regionais, que se realizam com frequência um pouco maior, semestralmente. Tanto nos treinamentos e encontros, sejam eles nacionais e regionais, é feita pelo franqueado uma escala entre seus funcionários que serão selecionados para irem até estes eventos, evitando que se tenham dificuldades no atendimento na loja, visto que são poucos os funcionários na franquia em questão.

Referente a comunicação com o franqueador, há um advento marcante neste caso, por se tratar de umas das franquias mais antigas da rede, o franqueado tem um relacionamento bem próximo do franqueador. O que tende a facilitar esta relação estratégica.

A crítica feita pelo franqueado a respeito do papel do consultor de área, é que este vendo que a franquia se encontra em uma boa situação, com um nível de vendas esperado e sem trazer problemas para o franqueador, este profissional por vezes tem sua atenção reduzida com o franqueado. Por sua vez, o franqueado percebe que, quando solicitada a presença do consultor de área, este se faz presente e disposto para o levantamento de seus problemas.

Recentemente, foi traçada a planta de uma nova loja a ser instalada no mesmo local da atual, com profundas modificações tanto internamente como externamente, visto que atualmente, a loja analisada é uma das poucas que são de fundos, sendo necessário adequá-la para uma maior exposição, criando vitrines e aumentando o seu tamanho. O franqueado mostrou a nova planta e disse que teve seu projeto traçado pelo franqueador. Como benefício de ser um franqueado, o preço pago pelo projeto foi bem inferior se comparado ao preço que cobraria

um arquiteto não ligado à rede.

Sobre o suprimento de mercadorias, há cronogramas de entregas e liberdade de escolha pelo franqueado de quais produtos deseja adquirir, não havendo imposição por parte do franqueador de determinadas mercadorias que devam ser adquiridos, apenas da existência de pedidos mínimos por famílias de produtos (perfumes, cremes, batons, entre outros). O franqueado considera-se muito satisfeito com a pontualidade na distribuição dos produtos, sempre estando suprido dos produtos que necessita para atender ao seu cliente.

O franqueado mostrou possuir grande envolvimento com o Presidente da L'acqua di Fiori, Sr. Leopoldo Mesquita, fruto desses largos anos de envolvimento e crescimento que vem passando esta rede, que hoje possui cerca de 900 franquias, sendo, de acordo com o ranking da ABF, a quarta maior rede de franquias do Brasil (ABF, 2007).

Quando questionado se largaria a rede para estabelecer um negócio independente no ramo de cosméticos e perfumaria, o franqueado, instantaneamente, disse que de maneira alguma deixaria a marca L'acqua di Fiori. Argumentando que é muito satisfeito com os produtos que vende e que além de comercializá-los é uma pessoa que os utiliza, reconhecendo o seu alto padrão de qualidade e sentindo-se satisfeito em poder vender um produto de qualidade aos seus clientes. Com suas próprias palavras caracteriza esta relação estratégica: "*Eu sou a marca que vendo, eu me identifico com eles, não sou apenas um revendedor L'acqua di Fiori, sou um consumidor L'acqua di Fiori.*"

Assim sendo, este franqueado, sinalizou que caso fosse um comerciante independente, não teria condições de arcar com custos de publicidade e de construção de uma marca. Ao ser questionado sobre qual seria o aspecto mais positivo do sistema de *franchising*, cita que por se tratar de um negócio formatado, onde há transferência de know-how, não precisa se preocupar em descobrir alternativas sozinhas, tendo sempre em mãos o conhecimento do franqueador para auxiliá-la nesta relação.

Já o ponto mais negativo deste processo de *franchising*, no caso atual, o franqueado relata que não reconhece aspectos que possam dificultar o seu negócio, porém se queixa que as promoções de vendas envolvendo premiações como sorteios, poderiam ser regionais, acreditando que isso chamaria mais atenção e teria mais chances de ter um cliente premiado face uma promoção em âmbito nacional.

A respeito de conflitos contratuais, este franqueado afirma nunca ter tido problemas, e que tão pouco vê no contrato um fator inibidor ao seu trabalho. A liberdade que tem com o franqueador é muito grande, gerando uma flexibilidade nesta relação estratégica, não se sentindo preso às normas.

4.3. Caso CCAA

O CCAA é uma das mais tradicionais escolas de idiomas do Brasil, fundada em 1961 no Rio de Janeiro, sendo umas das pioneiras na adoção do *franchising*, como estratégia de expansão de sua rede, optando por este sistema desde 1969. Possui aproximadamente 830 escolas de idiomas, espalhadas por todos os estados brasileiros, o que o posiciona como a 5º maior rede em unidades franqueadas de acordo com a ABF, onde são ensinados inglês e espanhol, seja para crianças, adolescentes, adultos como em turmas especiais para executivos, com isso, consegue-se atingir o número de 330.000 alunos.

O franqueador destaca que é fornecido o know-how necessário para o estabelecimento de uma escola de idiomas, sem que seja necessário de antemão a formação na área de ensino ou o conhecimento prévio em gestão empresarial. Para que seja possível esta relação, o franqueador conta com uma estrutura de 410 funcionários distribuídos entre os centros administrativos, editorial e gráfico, possuindo no departamento gráfico 80 funcionários, divididos nos setores de fotolito, impressão e acabamento, que conseguem gerar uma produção anual em torno de dois milhões de livros.

Foi possível, assim como no caso anterior, referente à L'acqua di Fiori, analisar uma franquia estabelecida há mais de 20 anos. Neste caso, o franqueado adquiriu a franquia de terceiros, não sabendo dizer exatamente em que ano ocorreu o estabelecimento desta escola, apesar de garantir que sob seu comando está há 25 anos.

Após residir por alguns anos nos Estados Unidos, ao retornar para o Brasil, o franqueado atual passou a exercer a profissão de professor de inglês nesta escola de idiomas. O proprietário da franquia na época planejava se desfazer do negócio, surgindo então a oportunidade ao então professor, de adquiri-la. O franqueado, relatou que ao retornar dos Estados Unidos, tinha pretensões de abrir uma escola de inglês, porém não seria uma decisão imediata, precisaria angariar recursos financeiros e conhecer a sensibilidade do mercado para cursos de inglês. Algo que veio a ocorrer em 1982. Um aspecto importante a se destacar, é que esta aquisição ocorreu em uma época que não havia uma grande procura por cursos de inglês como se tem atualmente, devido à fatores até então inexistentes como a globalização e o alto índice de desemprego presente nos dias atuais. Fatores que passaram a exigir dos profissionais uma nova postura quanto as suas qualificações, entre estas o domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira, preferencialmente o inglês.

A escola de inglês CCAA - São João Del-Rei situa-se atualmente em um estabelecimento conta com 14 funcionários entre professores e atendentes. Mesmo com o estabelecimento de outras grandes redes de inglês na cidade de São João Del-Rei, como Cultura Inglesa, Number One, Lusiana Lana e Fisk, esta franquia CCAA tem se destacado em sua área de atuação, mostrando progressivamente uma sustentação diante da concorrência.

4.3.2. A constituição e manutenção da franquia

As taxas cobradas para a manutenção desta relação estratégica, se dão principalmente com a venda de material didático às franquias, que por sua vez, os revende aos seus alunos. Do ponto de vista do franqueado, essa estratégia é muito boa para o negócio, pois o mesmo não precisa arcar com qualquer taxa sobre as mensalidades cobradas dos alunos. Ocorre somente a cobrança de uma taxa referente ao fundo de publicidade, esta sendo de 2% sobre o faturamento bruto da franquia, que o franqueado, por sua vez considera justa, devido à representatividade que a marca apresenta no mercado. Já os royalties, não são cobrados pelo franqueador CCAA.

Para a instalação de uma franquia CCAA, há variações nos valores, dependendo do porte da escola, como se pode notar:

Tabela 1: Investimentos em franquias CCAA

Porte	Número de salas	Investimento
Pequeno	2 salas	R\$ 60.000,00
Médio	4 salas	R\$ 90.000,00
Grande	8 salas	R\$ 200.000,00

Fonte: CCAA, 2007

Quando questionado se o franqueado teria alguma crítica a fazer sobre o sistema de taxas implantado pelo franqueador, este afirma achar justo o preço dos materiais, visto que estão em constante aprimoramento e em sintonia com novas tecnologias de aprendizagem, como a utilização de DVD's e sistemas de informática, o que acaba estimulando a atenção dos alunos para o método CCAA.

Referente aos programas de treinamento, tanto inicial como contínuos estes ocorrem semestralmente, tendo duração de três a quatro dias. Pode-se notar, ao se tratar de uma escola e envolver a educação, a realização de treinamentos é mais constante que em outros tipos de negócios, vide estudos de casos anteriores.

Os encontros nacionais entre franqueados e franqueador são bianuais, já os encontros

regionais, não têm data pré-determinada, ocorrendo de acordo com as necessidades e pendências a serem tratadas pelos franqueados.

O sistema de comunicação com a rede se dá fundamentalmente com a finalidade de sanar dúvidas, sejam elas em relação ao material didático ou à compra de computadores com suas configurações necessárias para o bom funcionamento dos softwares.

Mesmo que para o franqueado analisado, não lhe seja o meio primordial para esclarecer suas dúvidas, a existência de um consultor de área se faz presente, procurando sanar possíveis necessidades dos franqueados. Estas visitas se realizam com certa periodicidade. Apesar disso, o franqueado considera que através de e-mails e telefonemas, para a central de atendimento, consegue-se chegar às soluções diretamente e mais rapidamente do que com a presença física do consultor de área.

Um ponto que considera positivo nesta relação trata-se da liberdade que se tem para a implementação das ações locais. Seja na elaboração das mensalidades como nas campanhas publicitárias, o franqueado considera adequado o suporte que tem do franqueador nos momentos em que deseja colocar em prática uma iniciativa própria.

Questionado se acha adequada a orientação que tem do franqueador com relação à compra de equipamentos para a escola, este franqueado argumenta que recebe recomendações sobre quais modelos seriam ideais, como exemplo tem-se quanto à compra de computadores e suas configurações necessárias para utilizar os softwares educacionais com eficiência. Por ventura, opte-se por adquirir um equipamento menos avançado, o franqueado é advertido das limitações que este equipamento poderá causar no sistema educacional digital. Todavia, a decisão de compra cabe ao franqueado.

Com isso, o franqueado considera muito bom o assessoramento do franqueador, sempre presente e flexível, reconhecendo as necessidades e peculiaridades de cada franquia, porém sem esquecer de manter os padrões de qualidade presentes por toda a rede.

Analisando os benefícios que se tem em ser uma escola de idiomas franqueada, o proprietário desta franquia, considera que seria inviável estabelecer um negócio independente ao abrir uma escola de idiomas não franqueada. Fatores como a padronização que se tem ao ser um franqueado, a segurança em se ter uma marca de credibilidade no mercado nacional e uma maior facilidade e praticidade na administração do negócio são aspectos determinantes para se optar por uma franquia de idiomas. Caso fosse uma escola independente, necessitaria de uma equipe para desenvolver o material didático, funcionários para se preocuparem em elaborar campanhas de publicidade locais e ainda não contariam com o prestígio que a marca CCAA tem no mercado brasileiro. Além disso, o empresário não possuiria um suporte em caso de dúvidas, e por isso teria que pagar honorários a uma empresa de consultoria para auxiliá-lo. Assim, o franqueado considera impossível deixar a rede que faz parte, por considerar que teria menos alunos e perspectivas futuras não muito favoráveis, tendo em vista um mercado de escolas de idiomas dominado por redes de franquias.

Entre os aspectos positivos do sistema de *franchising*, o assessoramento que se tem do franqueador, juntamente com o reconhecimento da marca perante os seus alunos são fatores chaves para a escolha por uma escola franqueada. No seu negócio em particular, mesmo considerando que há aspectos negativos em certas relações estabelecidas pelo *franchising*, este franqueado não consegue apontar pontos que o desagrade e que considere negativo em seu caso especificamente..

Este franqueado quando questionado sobre suas perspectivas futuras e se pretendia expandir o número de escolas ou mesmo abrir alguma outra franquia de outra rede, este disse que já chegou a possuir sete escolas CCAA, todas localizadas na região sul do Estado de Minas Gerais. No entanto, devido a dificuldade de controle e administração das mesmas, preferiu se desfazer e continuar com somente duas escolas, uma em São João Del-Rei, justamente a que foi visitada e outra na cidade vizinha de Barbacena, a cerca de 60 km de distância.

O franqueado argumenta que ainda pretende se desfazer da escola de Barbacena, e se focar em São João Del-Rei. Devido a planos pessoais, prefere diminuir o número de viagens e dar maior atenção a esta franquia, que se localiza em sua cidade natal e onde reside atualmente.

Considerações Finais

Os casos confirmam o pressuposto de que em sistemas de *franchising* de serviços duradouros a independência de negócios entre franqueador e franqueados não existe, indo contra a classificação deste tipo de *franchising* como alianças estratégicas. Claro que, tal pressuposto só se confirma em sistemas duradouros, ou seja, que procuram seguir os parâmetros da relação franqueador e franqueado constantemente por meio de ajustes estratégicos deliberados ou processuais. Este pré-requisito é essencial, pois mesmo nos três casos em que o sistema funciona muito bem foram detectadas tensões que necessitaram de correções estratégicas.

No caso TIM percebeu-se que a falta de produtos poderia ser uma ameaça para uma possível independência e afastamento das estratégias do franqueador e franqueado. No entanto, a ação estratégica de liberdade de compra para o franqueado é corrigida no sentido de diminuir a tensão de ruptura da homogeneidade por meio da compra com o reembolso. Além disso, a atuação não constante e incisiva do consultor é corrigida pela retomada da atuação presente da consultoria tornando o franqueado dependente da assistência do franqueador. Este caso da consultoria do franqueador é idêntico na franquia da L'Acqua de Fiori.

No CCA embora, exista autonomia para atividades de marketing o sistema de franquia garante a uniformidade das estratégias do negócio usando a assessoria do consultor. Por outro lado, embora o franqueador tenha liberdade para a compra de equipamentos, o sistema de *franchising* adota estratégias restritivas para a independência do negócio, uma vez que, se o franqueado não seguir os requisitos de equipamento pode perder performance na reprodução das aulas em virtude da defasagem do sistema digital. Se dentro de uma análise de diagnóstico isto configura um problema para a credibilidade da marca, dentro de uma análise da perspectiva situacional, as interações do jogo social denotam que o problema é pior para o franqueado, uma vez que, este apresenta grande dependência do franqueador, que de maneira indireta e gradual impõe a atualização digital como vetor da performance superior do negócio. Em todos os casos, existe a crítica para a maior independência o que confirma a visão do sistema de *franchising* não como uma aliança, pois se essa crítica não existisse no sentido de que cada franqueado pudesse decidir independentemente o rumo da corporação em determinados negócios estaria implícito a independência de negócio tal como no sistema de *franchising* industrial e de produção.

Dessa maneira, por meio da análise baseada nos preceitos da teoria da agência e teoria da escassez de recursos os resultados do artigo compartilham a visão de que o sistema de franquias de serviços não se caracteriza como uma aliança estratégica, ainda que, deve ser salientado que os resultados da presente peça são restritos e baseados em casos com caráter meramente explicativos e demonstrativos para a melhor compreensão e articulação da teoria e do pressuposto discutido.

Referências Bibliográficas

- ABF. Associação Brasileira de Franchising. <http://www.portaldofranchising.com.br>. Acessado em 03/maio/2007.
- BAUMMAN, R. O Brasil e a economia global. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- CCA. <http://www.cca.com.br/home/index.asp>. Acessado em 03/maio/2007.
- COMBS, JG e KETCHEN, DJ. Can capital scarcity help agency theory explaining franchising? *Academy of Management Journal*. (12), 1991
- DAFT, R. L. Organizações – teorias e projetos. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

- DOZ, Y. L. and G. HAMEL. Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies*, v. 26, n. 26, p. 505-530, 1995.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative Strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23: 660-679, 1998.
- FULOP, C. e FORWARD, J. Insights into a franchising review of empirical and theoretical perspectives. *The services industries journal*. (17), 1997
- GARAI, G. Leveraging the rewards of strategic alliances. *Journal of Business Strategy*, Mar-Apr., 1999.
- GOODY, W. J.; HATT, P. K. Métodos em pesquisa social. São Paulo: Nacional, 1999.
- GREENWALD, B. C.; STIGLITZ, J. E. Asymmetric information and the new theory of the firm: financial constraints and risk behavior. *American Economic Review*, v. 80, n° 2, p. 160-165, may. 1990.
- HAGEDOORN, J; NARULA, R. Choosg organizational modes of strategic technology partnering: international and sectorial differences. *Journal of International Business Studies*, p. 265-284, Second quarter, 1996.
- HARVEY, D (2003). “A arte de lucrar: globalização, monopólio e exploração da cultura”. In MORAES, D. (org) Por uma outra comunicação. Rio de Janeiro, Record.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D. and HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica – Competitividade e Globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2001.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n° 4, p. 305-360, oct. 1976
- KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. In: RAC, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002: 85-104.
- KRUEGER, KL. Ownership agency and wages an examination in franchising fast food industries. *Quarterly Journal of Economy*.1991
- L’ACQUA DI FIORI. <http://www.lacquadifiori.com.br>. Acessado em 03/maio/2007.
- LEITE, R. C. Franchising: na criação de novos negócios. São Paulo: Atlas, 1990.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. Alianças estratégicas. São Paulo: Atlas, 1996.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E.; FULLER, M. B. Coalitions and Global Strategy. In: Porter, M. E. (org) Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School Press, 1985.
- TEECE, D. J. Competition, cooperation and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18, p. 1-25, 1992.
- YIN, R. *Case Study Research*. London: Sage, 1994.
- YOSHINO, M.; RANGAN, U S. Alianças estratégicas. São Paulo: Makron Books, 1996.