

1 O PROBLEMA

1.1 Contextualização do Problema

Uma fonte de vantagem competitiva relevante para as firmas advém da forma como estas estruturam e gerenciam seus canais de distribuição. Na medida em que o *franchising* ganhou visibilidade, este atraiu o interesse de pesquisadores de diferentes linhas de teóricas, interessados em compreender suas implicações econômicas e estratégicas. Com isso, dependendo do paradigma teórico em questão, distintos significados são atribuídos ao sistema: na ótica do marketing, trata-se de uma questão de seleção de canal (Kaufmann & Rangan, 1990); na perspectiva de finanças, diz respeito à escolha de uma estrutura de capital (Norton, 1995); já na visão da economia constitui uma modalidade de governança (Lafontaine, 1992), enquanto no contexto da estratégia empresarial, representa um importante viabilizador do crescimento da firma (Combs & Ketchen, 1999a).

De forma simples, o *franchising* pode ser definido como uma alternativa de estruturação das redes, em relação à opção das firmas pela sua constituição através de unidades próprias. Sua ocorrência é prevalente em negócios que possuem um componente de serviço importante, que necessita ser realizado junto ao consumidor (Combs & Ketchen, 2004). Por consequência, as unidades devem ser replicadas e estar dispersas geograficamente.

Gangana (1996) propõem que o sistema de franquias baseia-se em uma comunhão de interesses entre empresários numa relação de longo prazo. Mauro (1994) argumenta que as principais vantagens deste sistema para o franqueador seriam: permitir um rápido crescimento com investimento inferior ao exigido por outras opções; fortalecimento da marca; consolidação territorial; economias de escala e a manutenção do controle das decisões. Do lado dos empreendedores, especialmente dos inexperientes, os principais benefícios do sistema, em relação ao investimento por conta própria, seriam: o uso de uma marca consolidada; menor curva de aprendizado; acesso a métodos de gestão testados e apoio operacional permanente, que se traduziriam em um menor risco e num retorno mais rápido dos investimentos. A tabela 1 a seguir resume as principais vantagens do sistema, segundo alguns autores.

Tabela 1 - Principais Vantagens do *Franchising*

Na Ótica do Franqueador	Na Ótica do Franqueado
Rápido crescimento da rede	Acesso a uma marca consolidada
Menor investimento relativo	Menor curva de aprendizado
Expansão para novos mercados	Acesso a métodos de gestão testados
Fortalecimento da marca	Apoio operacional permanente
Economias de escala	Acesso às economias de escala
Força de trabalho motivada	Menor risco do investimento

Fonte: Mauro (1994); Preble (1992); Cherto (1998)

O *franchising*, de fato, apresenta diversas vantagens em relação aos negócios independentes. Observa-se, atualmente uma tendência de maior integração entre os membros do canal de distribuição, para melhor explorar as sinergias potenciais. Tradicionalmente os negócios independentes apresentam um menor compromisso de lealdade entre as partes, além de uma escala mais reduzida, o que afeta a competitividade das firmas. Como seria de se esperar, as estatísticas comparativas do risco dos negócios independentes e das franquias são francamente favoráveis à segunda opção, principalmente quando observadas as respectivas taxas de mortalidade.

A *International Franchise Association* (IFA) constatou em uma pesquisa que cerca de 65% dos negócios independentes fecham antes de completar cinco anos, enquanto que, no caso do *franchising*, este índice é inferior a 5% no mesmo período. Um levantamento semelhante realizado no país pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), demonstra que 80% dos negócios independentes abertos não sobrevivem mais do que cinco anos, sendo que mais da metade destes não chega a completar dois anos de vida. Este estudo também indica que a taxa de mortalidade no *franchising* é de apenas 3% no período de dois anos. Mesmo se consideradas as unidades transferidas, o índice no *franchising* ficaria em cerca de 8%, ainda muito inferior à mortalidade verificada para os negócios independentes.

Nos Estados Unidos, país que originou o *franchising*, estima-se que este movimento US\$ 1 trilhão em vendas anuais, a partir de 320 mil pequenos negócios, em 75 diferentes ramos de negócio e empregando mais de oito milhões de pessoas, segundo a IFA.

No Brasil, o sistema movimentou R\$ 31,6 bilhões em 2004, apresentando um crescimento de 9% em relação ao ano anterior, de acordo com informações da ABF, conforme apresentado na tabela 2. Neste mesmo período, o número de redes aumentou cerca de 20%, colocando o país na 4ª posição no *ranking* dos maiores franqueadores mundiais, atrás apenas dos EUA, do Japão e da Coreia do Sul.

Tabela 2 - Estatísticas do *Franchising* no Brasil

Segmento	Faturamento (R\$ Milhões)			Redes			Unidades (Franquias+Próprias)		
	2003	2004	Var.	2003	2004	Var.	2003	2004	Var.
Assessórios Pessoais e Caçados	538	822	53%	24	33	38%	864	1,225	42%
Alimentação	3,858	4,359	13%	128	145	13%	5,006	5,378	7%
Educação e Treinamento	3,461	3,888	12%	90	106	18%	9,984	10,780	8%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	4,867	5,054	4%	109	135	24%	9,089	9,310	2%
Fotos, Gráficas e Sinalização	1,287	1,278	-1%	8	11	38%	1,917	1,940	1%
Hotelaria e Turismo	357	645	81%	8	10	25%	171	318	86%
Informática e Eletrônica	290	377	30%	27	34	26%	1,006	1,084	8%
Limpeza e Conservação	452	486	8%	21	34	62%	1,343	1,752	30%
Móveis, Decoração e Presentes	1,418	1,923	36%	43	59	37%	1,947	2,069	6%
Negócios, Serviços e Outros	9,953	9,902	-1%	96	102	6%	19,429	19,495	0%
Veículos	853	1,162	36%	32	39	22%	3,601	3,633	1%
Vestuário	1,710	1,743	2%	92	106	15%	2,207	2,044	-7%
TOTAL	29,044	31,639	9%	678	814	20%	56,564	59,028	4%

Fonte: Guia Oficial de Franquia da ABF, PEGN; Guia do Instituto do *Franchising* (2003-2005)

O *franchising* distingue-se de outras formas de arranjos de canal por permitir um maior equilíbrio entre três variáveis relevantes da estratégia de crescimento das firmas: cobertura, controle e custos (Cherto, 1998). Uma outra característica é a sua alocação singular de direitos e responsabilidades entre franqueadores e franqueados (Combs & Ketchen, 2004). Por conta disso, as pesquisas sobre o tema em geral se concentram nos pressupostos de teorias como da escassez de recursos e da agência.

Enquanto a primeira destas teorias propõe que o sistema seja um instrumento capaz de agilizar o crescimento da empresa ao eliminar restrições de recursos financeiros e gerenciais (Combs & Ketchen 1999a), a segunda sugere que o *franchising* é um mecanismo capaz de reduzir os custos de monitoramento, ao aumentar o alinhamento entre os incentivos dos gerentes das unidades e os objetivos da firma (Lafontaine & Kaufmann, 1994).

Resultados apontados por diversos estudos (Norton, 1995; Scott, 1995; Shane, 1998a; Lafontaine & Kaufmann, 1994) têm favorecido os pressupostos da teoria da agência, levando alguns pesquisadores a questionar a validade e o poder explanatório oferecido pela escassez de recursos (Norton, 1995; Shane 1998a).

Apesar destas indicações em contrário, evidências do mercado nacional sugerem suporte aos fatores preconizados pela escassez de recursos como influenciadores da adoção e desenvolvimento do *franchising*. Em função de um cenário que combina – juros elevados e crescimento baixo – o apelo do sistema de franquias torna-se irresistível para franqueadores e franqueados, ao proporcionar ao primeiro a possibilidade de expansão do negócio as custas do capital e risco de terceiros (franqueado) e ao segundo uma forma alternativa de geração de renda.

Estas tendências são ratificadas por levantamentos da ABF, que indicam que os fatores que têm mais impulsionado o crescimento do *franchising* são: a falta de crédito, a cultura empreendedora e escassez de empregos no Brasil. Corroborando a hipótese de escassez de recursos também se destacam os resultados de uma pesquisa sobre o empreendedorismo (GEM, 2003), em que especialistas apontaram o apoio financeiro e a burocracia como principais entraves ao desenvolvimento das pequenas empresas, posicionando o Brasil em 23º lugar na amostra de 31 países. Em contraste, o país foi o 6º colocado em termos de atividade empreendedora.

Apesar de toda a euforia existente em torno desta modalidade de negócio e do atual culto ao empreendedorismo, Rifkin (2001) analisa o *franchising* sob a ótica da relação capital-trabalho, projetando um visão menos positiva do sistema. O autor observa que a relação de poder no sistema de franquias foi deslocada da detenção do capital para a propriedade intelectual, constituindo-se numa nova e sofisticada forma de capitalismo: “o franqueado arrisca seu capital na crença de estar montando seu próprio negócio, quando na verdade ele apenas está garantindo o acesso e o direito de uso limitado de uma fórmula de negócio e não a propriedade de uma empresa”. Assim, o fato de o franqueado deter o capital físico, empregar mão de obra e produzir os produtos, não constitui uma vantagem competitiva tão importante quanto os aspectos intangíveis, como a marca, que definem a essência do negócio e permanecem de propriedade do franqueador.

Adicionalmente, ainda que as estatísticas confirmem o crescimento robusto do sistema de franquia no país, este não está imune a problemas. Se a taxa média global de fracassos é baixa, em segmentos específicos do *franchising* esta supera os 20%. Os problemas enfrentados por algumas redes num passado recente, como Subway, Arby's e KFC, deixaram diversos franqueados com prejuízos significativos, ilustram bem esta questão. Assim, algumas pesquisas investigaram a eficácia do *franchising* em gerar benefícios consistentes ao longo do tempo.

Proença (1997) constatou que na Inglaterra apenas 25% dos 74 franqueadores pesquisados em 1984 por Stenworth foram considerados bem sucedidos dez anos depois, enquanto 50% daquelas empresas já haviam deixado de existir. Shane (1996) obteve resultados semelhantes para uma amostra de 138 franqueadores nos Estados Unidos. Já Cohen (1998) observou que o número de franquias abertas no Brasil em 1996 foi 47% superior ao verificado em 1994, mas em compensação os fechamentos haviam aumentado 74%.

Merecem também destaque, por afetarem o desempenho do sistema de franquia, os conflitos existentes na relação entre o franqueador e seus franqueados. Segundo Cohen (1998), as reclamações mais recorrentes do lado dos franqueados são: a insatisfação com o suporte; o despreparo administrativo do franqueador; a cobrança de taxas exorbitantes; o fornecimento de estimativas irrealistas quanto ao retorno do capital investido. Já na ótica dos franqueadores, as queixas mais frequentes referem-se à falta de estrutura e de seriedade dos franqueados.

Os problemas de adequação estratégica de alguns franqueadores e de relacionamento destes com seus franqueados não invalidam a importância do *franchising* como forma de organização do canal de distribuição das firmas. Ao contrário, sinalizam a importância de se ampliar a discussão sobre questões estratégicas fundamentais, como a forma de estruturação das redes e o desempenho dos franqueadores.

No entanto, se por um lado a diversidade de paradigmas teóricos enriqueceu o debate sobre o tema, por outro as diferenças metodológicas e de viés na interpretação do fenômeno ou mesmo da literatura contribuíram para geração de resultados contraditórios e conclusões dúbias para diversas destas questões (Combs & Ketchen, 2003).

Além disso, mesmo com a ampla difusão do *franchising*, ainda pouco se sabe a respeito das conseqüências da sua utilização, sobre o desempenho das firmas franqueadoras. Os pesquisadores das correntes teóricas dominantes no estudo do tema, concentraram seus esforços em analisar questões como o crescimento das redes, a divisão de riscos e a criação de incentivos, sem se preocupar, em estabelecer uma relação deste com o desempenho. Combs et. al. (2004a) sugerem uma razão de ordem prática para esta situação. Como uma grande parcela das empresas que adotam o sistema é de capital fechado, estas não se divulgam informações financeiras necessárias à realização deste tipo de avaliação. Porém, a prolongada existência e expansão desta forma de governança seriam *per se* indicativas da sua eficiência em regular as trocas econômicas (Rubin, 1978), pois do contrário, segundo os autores, já teria sido substituídas por mecanismos mais eficientes de coordenação (Williamson, 1991).

Na tentativa de reconciliar as visões discrepantes e preencher algumas lacunas, Combs et. al. (2004a) preconizaram uma abordagem que contempla o entendimento dos antecedentes que potencialmente influenciam as firmas a adotarem o *franchising* e posteriormente a desenvolvê-lo, analisando as respectivas implicações destas escolhas estratégicas sobre o desempenho destas. Para estes os autores o nível de utilização do *franchising* pode ser explicado por um conjunto de fatores antecedentes das firmas franqueadoras, tais como: idade, tamanho e dispersão geográfica de suas unidades, conforme preconizado pelas teorias da escassez de recursos, custos de transação e da agência. Adicionalmente estes propõem que o nível de utilização do *franchising* na estruturação das redes, ou seja, a proporção de unidades franqueadas utilizadas em relação ao total de unidades, exerce uma influência sobre o desempenho dos franqueadores.

Assim, visando aprofundar a compreensão sobre os determinantes da utilização do sistema de franquias e sua influência sobre o desempenho dos franqueadores, a questão central que se coloca é:

Em que medida fatores antecedentes explicam o nível de utilização do franchising na estruturação das redes, e como esta estruturação influencia o desempenho das firmas franqueadoras?

1.2 Objetivos do Estudo

1.2.1 Objetivos Finais

Com base na questão central apresentada, foram estabelecidos os seguintes objetivos finais para esta pesquisa:

- Definir um conjunto de fatores antecedentes que influenciam a adoção e o desenvolvimento do *franchising* e, conseqüentemente, o seu nível de utilização pelas firmas franqueadoras;
- Identificar em que medida o nível de utilização do *franchising* na estruturação das redes, afeta o desempenho das firmas franqueadoras;

1.2.2 Objetivos Intermediários

Para a realização da pesquisa, serão perseguidos os seguintes objetivos intermediários, de forma a reunir os subsídios necessários para responder as questões formuladas nos objetivos finais:

1. Determinar a importância relativa dos fatores antecedentes que influenciam a adoção e o desenvolvimento do *franchising*;
2. Determinar em que medida o desempenho médio das firmas franqueadoras pode ser explicado pelo seu nível de utilização do *franchising*;
3. Determinar em que medida o desempenho médio das firmas franqueadoras pode ser explicado pelos fatores antecedentes do *franchising*;
4. Verificar se existem diferenças na importância relativa dos fatores antecedentes, associadas ao grau de maturidade das firmas franqueadoras.
5. Verificar se dentre os fatores analisados, é possível afirmar que o nível de utilização do *franchising* exerça a maior influência sobre o desempenho.

1.3 Delimitação do Estudo

Com o objetivo de aprofundar as discussões, garantindo maior homogeneidade nos resultados e facilitando sua interpretação, esta análise será limitada à indústria de alimentação fora de casa no país, mais especificamente ao segmento de *fast food*.

Segundo a definição mais recorrente na literatura, este segmento é composto por estabelecimentos, especializado em serviço rápido e padronizado de alimentos, segundo um cardápio fixo e através de atendimento no balcão.

A escolha do segmento de *fast food* deveu-se principalmente a sua relevância econômica, em termos do faturamento global das redes, número de unidades totais e quantidade de firmas franqueadores, além deste de possuir um alto grau de disseminação do *franchising*.

Adicionalmente, a existência de trabalhos semelhantes a esta pesquisa em termos de escopo, possibilitaria a comparação dos resultados, além de fornecer referências importantes para a seleção de variáveis.

Conforme proposto por Hawes & Crittenden (1984), a análise se restringirá às redes com pelo menos um ano de operação e com no mínimo uma unidade franqueada visando assegurar que o conceito de rede esteja implantado.

Foram consideradas as empresas de *fast food* representativas do segmento, em termos de faturamento e número de unidades franqueadas, tomando-se como referência o banco de dados da ABF, a revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (PEGN) e dos guias do Instituto do *Franchising*.

Os fatores antecedentes que influenciam a estruturação das redes foram caracterizados através de variáveis observáveis que pudessem ser medidas através de dados coletados junto às fontes disponíveis. As variáveis propostas na literatura foram revisadas e ampliadas de acordo com os objetivos desta pesquisa.

Finalmente, quanto ao horizonte temporal, foi considerado o biênio 2003-2004 como referência para a coleta dos dados das variáveis das redes.

1.4 A Relevância do Tema

Considerando os dados do censo realizado pela ABF em 1999, existiam no Brasil, 46 mil negócios operados por Franquias de Formato de Negócio (*Business Format Franchise*). Se forem incluídas as franquias de Produto e Marca (*Product and Trade Name Franchise*) o faturamento total do setor saltaria para US\$ 75 bilhões ou aproximadamente 10% do PIB nacional, com um número de empregados da ordem de 994 mil distribuídos por 82 mil estabelecimentos.

Estas dimensões superlativas têm atraído tanto a empresários que procuram se expandir quanto a indivíduos que desejam abrir seu próprio negócio, com a segurança e vantagens associadas a uma marca de sucesso. Em função disso, o setor experimenta taxas robustas de crescimento, demonstrando o vigor desta forma de negócio e sua capacidade de prosperar a despeito de crises.

Devido à saturação de mercados maduros, como o americano, e das altas taxas de crescimento apresentadas pelo *franchising* no Brasil, grandes redes internacionais colocaram o país na prioridade de suas estratégias de expansão. A recente entrada do Burger King e o anúncio da chegada do Starbucks são exemplos claros deste movimento. Com modelos de negócio eventualmente não ajustados à realidade local, a competitividade, já intensa do setor de *fast food*, tenderá a aumentar, assim como a incerteza dos novos investimentos. Atualmente o *fast food*, responde por cerca de 13% do faturamento do *franchising* nacional, por 18% do número de firmas franqueadores e 9% das unidades, segundo a ABF.

Portanto, a presente pesquisa visa promover um melhor entendimento dos efeitos da estruturação das redes sobre o desempenho dos franqueadores, para através da reflexão sobre as questões relevantes na organização do canal, contribuir para a evolução do sistema no Brasil. Além disso, ao se propor a identificar os fatores que influenciam a utilizar o *franchising* pelos os franqueadores esta pesquisa pretende indiretamente ampliar o entendimento das prováveis expectativas destes em relação ao sistema, contribuindo para o seu amadurecimento num cenário de maior competitividade. Finalmente, através da utilização de um novo ferramental analítico, pretende-se colaborar com o avanço das pesquisas acadêmicas, sobre um tema ainda carente de aprofundamentos.

1.5 Conceitos e Definições Importantes do *Franchising*

Alguns autores atribuem o pioneirismo do *franchising* moderno aos cervejeiros ingleses do século XVIII, por terem criado um sistema de contratos vinculados com donos de bares - *Pubs* - que permanece difundido até hoje. Hoffman & Preble (1993), entretanto, acreditam que a grande difusão do *franchising* se deu por volta de 1850 quando a *Singer Sewing Machine Company* passou a vender produtos a seus próprios vendedores, que em troca deveriam encontrar novos mercados para a empresa.

De acordo com a IFA, o *franchising* é um método de comercialização e distribuição de produtos ou serviços. Segundo a ABF trata-se de um sistema no qual o franqueador autoriza o franqueado a explorar o uso da marca, os direitos de distribuição de produtos e os serviços em uma região definida. Na franquia, permite-se que o parceiro utilize um sistema de operação e gestão de um negócio que já foi testado, com sucesso, pelo franqueador.

Independentemente da definição adotada, o sucesso do *franchising* fundamenta-se na capacidade de reprodução, em diferentes locais e sob a responsabilidade de pessoas distintas, de um mesmo conceito de negócio (Cherto, 1998). Portanto, o franqueador deve suportar e monitorar os franqueados para garantir a qualidade e a consistência em cada uma das unidades que utiliza a sua marca.

No Brasil, o termo *franchising* é empregado para designar o sistema de franquia de forma genérica. Os principais termos envolvidos nesta relação são:

- Franqueador (*Franchisor*) - pessoa jurídica que concede o direito a terceiros - os franqueados - de uso de sua marca, *know-how* e métodos, para que estes implantem, operem e administrem seus negócios, produzindo e vendendo produtos ou serviços de acordo com os padrões;
- Franqueado (*Franchisee*) - indivíduo ou pessoa jurídica ao qual é concedido o direito de operar de acordo com determinado método de produção ou venda de um produto ou serviço. Dependendo da política do franqueador, também é quem, obrigatoriamente, opera a unidade;

- Franquia (*Franchise*) - expressão utilizada para designar tanto o ponto de venda ou a unidade em si, operada e gerida pelo franqueado, quanto ao conjunto de direitos e obrigações deste, resultantes do contrato de franquia celebrado com o franqueador;
- Circular de Oferta de Franquia (COF) – documento obrigatório pela lei 8.955, que regulamentou em 1994 o *franchising* no Brasil, e que contém todos os dados e informações necessárias para o candidato a franqueado poder analisar a oportunidade de investimento em uma determinada rede;
- Master-Franquia (*Master-Franchising*) - significa a concessão pelo franqueador do direito a um dos seus franqueados, denominado master-franqueado, geralmente detentor de capital e bom relacionamento, para que este amplie a rede em uma determinada região. Geralmente utilizado em locais que o franqueador tem dificuldade de acesso;
- Unidade Própria: unidade mantida e operada pelo próprio franqueador, com a finalidade de manter o contato com o dia-a-dia da atividade e poder prestar um melhor apoio aos franqueados.

O *franchising* vem atravessando um processo de evolução no que diz respeito à amplitude do escopo do relacionamento do franqueador-franqueado. No início, havia apenas o fornecimento de produtos, sem que o franqueador oferecesse qualquer assistência ao franqueado. Atualmente esta relação envolve a transferência do conhecimento do negócio. Cherto (1998) propõe uma classificação, de acordo com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador:

- Franquias de 1ª Geração - são aquelas em que a ênfase está no uso de uma marca em conexão com a revenda de determinados produtos ou serviços, sem que haja qualquer exclusividade em favor do franqueado. O franqueador presta um serviço mínimo aos franqueados, preocupando-se basicamente com o desenvolvimento do produto. O franqueado possui maior liberdade e menor suporte operacional. As franquias, neste caso, são utilizadas como canal alternativo para a distribuição de produtos ou serviços, podendo estes ser encontrados, com a mesma marca, em outros pontos de venda, além da rede do franqueador (ex: setor de moda);

- Franquias de 2ª Geração - denominada pelos americanos de "*Traditional Franchises*" ou "*Product and Trade Name Franchises*". Assim como no caso das franquias de 1ª Geração, o franqueador presta poucos serviços aos franqueados, a não ser pela padronização visual na exposição do produto e da marca. A ênfase continua na licença de uso de marca associada à revenda de certos produtos ou serviços, mas tendo como diferença básica à exclusividade. Em geral, estas franquias são utilizadas como canal exclusivo para a distribuição de produtos ou serviços com a marca do franqueador (ex: postos de combustíveis). Enquadra-se ainda nesta categoria o "*Manufacturing Franchising*", no qual são concedidos os direitos de produção aos franqueados (ex. fabricantes da Coca-Cola);
- Franquia de 3ª Geração: também denominada franquia empresarial, franquia de formato de negócios ou "*Business Format Franchising*". Nesta modalidade o franqueado recebe do franqueador, além da marca e dos produtos, toda a competência e *know-how* por ele desenvolvidos no que diz respeito à implantação e à operação de um negócio de sucesso. O sistema de negócio normalmente inclui: escolha do ponto, projetos, conhecimento técnico, métodos de gestão, manuais de operação, sistemas de informação, marketing, treinamento etc. Enfim, todo o suporte necessário para que o franqueado atinja o mesmo nível de desempenho e padrão das unidades do franqueador. Este formato vem se consolidando como o mais utilizado (ex: *fast food*).

Geralmente, o contrato de franquia estipula que franqueador tem o poder de definir o modo pelo qual o franqueado deverá instalar, operar e até mesmo gerir seu próprio negócio, desempenhando as atividades que lhe competem, sob o controle, supervisão e orientação do franqueador. O franqueado deve pagar uma remuneração em contrapartida à licença que lhe é concedida e pelos benefícios e serviços que o franqueador coloca ao seu alcance ao longo da vigência do contrato. De maneira geral, o franqueado ainda arca com as despesas e os custos decorrentes da instalação e operação de sua própria unidade.

Segundo Cherto (1998) as principais taxas normalmente cobradas pelo franqueador são:

- Taxa Inicial de Franquia (*franchise fee*) - o valor pago pelo franqueado por ocasião da adesão ou renovação do seu contrato de franquia, para remunerar o acesso inicial ao *know-how* do negócio e o ingresso à rede que opera sob a marca do franqueador. De modo geral, essa taxa cobre os serviços pré-operacionais prestados pelo franqueador ao franqueado, tais como: seleção, treinamento (podendo envolver a equipe), confecção e entrega dos manuais, apoio na escolha do "ponto", orientação quanto a estoques e equipamentos que o franqueado deverá adquirir etc.;
- Royalties - valores pagos periodicamente ao franqueador para remunerar o acesso continuado aos benefícios resultantes do fato do franqueado integrar à rede e pelos serviços oferecidos pelo franqueador. Normalmente são calculados através da aplicação de um percentual sobre o faturamento bruto mensal da unidade. Alguns franqueadores deduzem do montante bruto, os impostos diretos, calculando a taxa sobre o que se denomina faturamento líquido. Há, ainda, franqueadores que adotam outros critérios, como a incidência de percentual sobre as compras de insumos ou serviços oferecidos pelo franqueador ou ainda a cobrança de um valor fixo mensal.
- Taxa de Publicidade (*advertising fee*) - valores pagos periodicamente ao franqueador destinado à criação e manutenção de um fundo cooperativo de marketing, para divulgação dos produtos ou serviços e estímulo às vendas, sendo um dos grandes benefícios da formação de redes. É cobrado através de dispositivos similares aos utilizados para os *royalties*. Geralmente, as unidades próprias também contribuem para este fundo;