

Estratégia & Negócios

ISSN 1984-3372

<http://portaldeperiodicos.unisul.br>

ARTIGOS

O IMPACTO DO SUPORTE OFERECIDO PELOS FRANQUEADORES NO DESEMPENHO DOS FRANQUEADOS: UM ESTUDO SOBRE O SEGMENTO DE EDUCAÇÃO DO BRASIL.

THE IMPACT OF THE FRANCHISE FIRM'S SUPPORT TO THE FRANCHISERS PERFORMANCE: A STUDY ON THE EDUCATIONAL SECTOR IN BRAZIL.

Daniel Saldanha Guedes

MSc. ISCTE Business School

E-mail: daniel@danielguedes.com

Virgínia Trigo

PhD. Professora Orientadora ISCTE Business School

E-mail: virginia.trigo@iscte.pt

Recebido em Nov. 2008. Disponibilizado em 05 nov. 2009.

Avaliado pelo Sistema *double blind review*

Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 2, n. 1, jan./jun. 2009

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor: terezinha.angeloni@unisul.br ; (48) 3229-1932.

RESUMO

Qual é o impacto do suporte oferecido pelos franqueadores no desempenho dos franqueados? E como se comporta ao longo do período de vida do contrato? Para responder estas questões realizou-se um estudo quantitativo exploratório que possibilitou a identificação da relação entre suporte e desempenho das franquias do segmento de educação no Brasil e seu comportamento em franquias com diferentes tempos de operação. Os resultados demonstram: (1) que existe uma forte correlação entre a percepção da qualidade do suporte e a percepção de desempenho, ou seja, na opinião dos respondentes quanto melhor for o suporte oferecido pelos franqueadores, melhor tenderá a ser o desempenho de suas franquias; (2) que franqueados com mais tempo de operação (acima de 5 anos) tendem a apresentar uma percepção de melhor suporte comparativamente aos franqueados de menor tempo de operação; e (3) que dentre todas as variáveis de suporte, a confiança inspirada pelo franqueador é a característica que mais impacta nos resultados e no conseqüente desempenho dos franqueados. As conclusões obtidas poderão auxiliar empresas franqueadoras no desenho de suas estratégias e no direcionamento de suas ações de suporte ao franqueado, bem como nos investimentos que esta área exige. Poderão ainda servir de plataforma a futuros estudos no mundo acadêmico.

Palavras-Chave: Franquias. Desempenho. Suporte. Varejo.

1 INTRODUÇÃO E OBJETIVOS DO ESTUDO

Um dos fatores responsáveis pelo grande crescimento do sistema de *franchising* brasileiro é justamente o conceito de que o desempenho de um empreendedor franqueado é superior ao de um empreendedor desvinculado de uma rede de franquias, sobretudo no universo das micro e pequenas empresas.

Esta idéia se deve em boa parte ao suposto apoio técnico-operacional (Suporte) oferecido pelos franqueadores que mais do que detentores da marca, são também detentores do *know-how* do negócio e assim sendo, têm em tese o “poder” de encurtar o difícil caminho entre o início de um novo negócio e o sucesso deste.

Este trabalho tem como objetivos estudar a relação que existe entre o apoio ou suporte oferecido pelas redes franqueadoras brasileiras e o desempenho de seus franqueados, verificar se

existem diferenças consoante ao tempo de operação e identificar quais as variáveis que mais contribuem para esse desempenho, concentrando-se num setor específico do universo das franquias - o setor da educação.

Os objetivos secundários, decorrentes destes objetivos gerais, são: a) Pesquisar, analisar e comentar a literatura sobre o tema; b) Analisar um conjunto de variáveis capazes de verificar com amplitude e precisão o desempenho das franquias sob a ótica do Sistema de *Franchising*; c) Verificar a percepção de um grupo de franqueados em relação ao suporte que recebem de seus franqueadores.

1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

O estudo do desempenho das franquias brasileiras é uma área de investigação de extrema importância, pois o Brasil ocupa atualmente a terceira posição no ranking mundial do *franchising* segundo a IFA (*International Franchise Association*), com faturamento de R\$ 39,8 Bilhões no ano de 2006 (aproximadamente 15 Bilhões de Euros), 1.013 redes de franquias credenciadas e mais de 60 mil lojas franqueadas em funcionamento segundo a ABF – Associação Brasileira de *Franchising*. Segundo dados da Pesquisa de 2005 realizada pelo Grupo Cherto e disponível no *site* www.abf.com.br, o setor obteve um crescimento de 13% entre 2004 e 2005 e investiu cerca de R\$ 363 Milhões (aproximadamente 140 Milhões de Euros) na abertura de 2.430 novas lojas no mesmo período.

O setor de educação (objeto desta pesquisa) fechou o ano de 2006 com um faturamento de R\$ 4,5 Bilhões (aproximadamente 1,8 Milhão de Euros), 143 redes e 10.619 franquias em operação, sendo assim o segundo maior segmento em número de franquias e o terceiro em número de redes, segundo ranking de segmentos divulgado pela ABF em seu *site* www.abf.com.br. Toda esta pujança se deve em grande parte ao conceito existente no mercado de que o suporte oferecido pelos franqueadores viabiliza um desempenho superior dos franqueados, sobretudo se comparada ao de empreendedores comuns, o que vem reforçar a importância desta pesquisa em que um dos objetivos é precisamente questionar esse conceito.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica a seguir resulta de uma pesquisa bibliográfica que foi conduzida de modo a possibilitar que os objetivos do trabalho fossem atingidos. Dessa maneira, primeiro são abordados os conceitos sobre franquias. Em seguida, apresenta-se o conceito de *performance* organizacional e seus instrumentos de mensuração; e, por fim, é discutida a idéia de desempenho das franquias associado ao relacionamento entre franqueador e franqueado, relacionamento este que engloba o suporte oferecido pelo franqueador, citado no tema deste trabalho. Os referenciais aqui apresentados serviram como base para a elaboração do instrumento de pesquisa e apoiaram as análises subseqüentes.

2.1 O SISTEMA DE FRANQUIAS

Não existe certeza quanto à origem do sistema de franquias. Hoffman e Preble (1991, apud MONYE, 1997, p. 4) propõem que este sistema de negócios existe desde a Idade Média. Na época o Rei João da Inglaterra teria franqueado o serviço de coleta de impostos. Para Mauro (1994), a criação de uma rede de igrejas controladas pelo Vaticano configuraria o início do *franchising*, já nos primórdios do cristianismo. Como sistema e estrutura de negócios, as franquias surgiram efetivamente nos Estados Unidos, em 1851, quando a Singer (empresa de máquinas de costura) estabeleceu uma rede de revendedores. (MENDELSON, 1994; MONYE, 1997). As franquias conhecidas como *business format franchising*, ou franquia de formato de negócios, viriam a se desenvolver apenas durante a década de 1950, conforme Maylor e Read (1998).

A história do segmento de educação no *franchising* brasileiro, a que se refere o presente estudo, se inicia em 1963, quando surgiu a primeira rede nacional de franquias, a escola de idiomas Yázigi.

Na realidade, o sistema de franquias é uma forma específica de gestão empresarial, que tem sido amplamente utilizada, também internacionalmente, como uma estratégia de organização de mercados e um mecanismo eficaz de expansão das pequenas e médias empresas. (DAHAB, 1996; PARENTE, 2000). Em uma franquia, uma empresa (franqueador) concede a uma pequena companhia ou indivíduo (franqueado), mediante o pagamento de taxas, o direito de conduzir o negócio de certa maneira, segundo determinados níveis de padronização, qualidade e serviço, e por um período específico (MORGENSTEIN; STRONGIN, 1992; ELANGO; FRIED, 1997; AZEVEDO; SILVA, 2002). A IFA – *International Franchise Association*, define franquia como sendo uma

“relação contratual entre o franqueador e o franqueado, na qual o franqueador oferece ou se obriga a manter um contínuo interesse no negócio do franqueado, em campos como o know-how e a formação da empresa”.

No Brasil a definição oficial de franquia empresarial pode ser observada por meio da Lei 8.955 de dezembro de 1994, na qual consta:

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

Segundo Coughlan et al. (2002, p. 411), a franquia é uma estrutura de canal de marketing que tem como objetivo convencer usuários finais de que estão comprando de um produtor verticalmente integrado, quando, na realidade, eles podem estar comprando de uma empresa de propriedade privada (independente). Deste modo, constrói-se uma relação de confiabilidade da marca franqueada com o consumidor final, independentemente da localização geográfica de determinada unidade (AZEVEDO; SILVA, 2002, p. 53). Esta relação é obtida em virtude da padronização dos serviços e produtos. Segundo Rosembloon (2002, p. 419), o amplo uso de franquias em canais de marketing representa uma tentativa de solucionar um dos problemas mais característicos da prestação de serviços: a sua padronização.

Existem diferentes formas de franquias. Jain (1999, p. 472) distingue quatro tipos:

- franquia fabricante-varejista, ilustrada pelas concessionárias de veículos e postos de combustíveis;
- franquia fabricante-atacadista, exemplificada pelas engarrafadoras da Coca-Cola, que apenas misturam os ingredientes em sua fase final e distribuem os produtos da empresa;
- franquia atacadista-varejista, exemplificada por algumas redes de drogarias, criadas por atacadistas de remédios;
- franquia varejista patrocinada por uma empresa de serviços, ilustrada por empresas como McDonald's e Hertz.

Para alguns autores (ELANGO; FRIED, 1997; BERMAN; EVANS, 1998; ALON, 2001; COUGHLAN et al., 2002) existem apenas dois tipos básicos de franquias: a franquia de produto-marca e a franquia de formato de negócio, que é o objeto deste estudo. A franquia de produto-marca corresponde a um sistema de distribuição nos quais os fabricantes firmam contrato com o franqueado para que este venda seus produtos ou atue com sua marca. Já a franquia de formato de negócio, se caracteriza por um estreito e constante relacionamento entre o franqueador e o franqueado, que envolve não só o produto e a marca, mas e sobretudo, o formato comercial do negócio, envolvendo estratégia de marketing, treinamentos, manuais, gestão de bens, comunicações contínuas de mão dupla e controle de qualidade, conforme descreve Rosembloom (2002, p.419).

Para este trabalho o foco será a franquia de formato de negócio que segundo a classificação de Jain (1999), corresponde à franquia varejista patrocinada por uma empresa de serviços. Assim, quando citado o termo franquia neste trabalho, ele refere-se a esta definição. A opção pela análise somente das franquias de formato de negócio ocorreu porque nas demais formas de franquia, o franqueador exerce influência limitada sobre a gestão dos franqueados e o nosso interesse era justamente compreender o quanto a influência do franqueador (provocada pelo suporte oferecido ao franqueado), é capaz de alterar o desempenho dos franqueados.

2.2 PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

No prefácio do livro *Business Performance Measurement*, de 2003, Andy Neely chama a atenção para o crescimento da preocupação com medidas de avaliação de performance organizacional.

Novos relatórios e artigos sobre o tema estão aparecendo numa taxa de um a cada seis horas, para cada dia de trabalho, desde 1994. Uma pesquisa na internet revela mais de 12 milhões de sites dedicados ao assunto, de um total de menos de 200.000 em 1997” (NEELY, 2003, p. xi).

Uma primeira razão para essa revolução pode estar associada à difusão da filosofia da qualidade, em particular do princípio “só se pode gerenciar aquilo que se pode medir” (FERNANDES, 2004). Outra razão seria o viés financeiro adotado pelas empresas como única forma de medir sua performance, gerando relatórios que falam sobre o que aconteceu na última semana, último mês ou último ano, mas não fornecem nenhuma indicação sobre o que acontecerá na sequência.

O primeiro modelo de avaliação integrada de desempenho data de mais de meio século e é francês: o *Tableau de Bord*. Epstein e Manzoni (1998, p. 191) afirmam que até hoje muitas empresas daquele país se utilizam desta ferramenta, que originalmente foi criada por engenheiros de produção com o objetivo de aperfeiçoar o processo produtivo, propiciando melhor entendimento das relações causa-e-efeito dentro da empresa. Segundo Fernandes (2004), a ferramenta foi ampliada com o tempo para uso em outros níveis organizacionais, resultando num sistema em que as diversas áreas possuíam seus respectivos *Tableaus de bord*, que iam sendo integrados em *Tableaus* mais agregados à medida que se subia na hierarquia organizacional, até o ponto de se obter o *Tableau* corporativo.

Outros modelos de avaliação de *performance* integrada devem-se a Brown (1996) e Neely, Adams e Kennerley (2002) com seu “prisma de *performance*”. Esses sistemas apresentam vantagens e desvantagens, e sua aplicação deve ser adaptada ao contexto da empresa. Entretanto, este trabalho enfoca um quarto modelo, que segue a mesma filosofia dos anteriores (a saber, incorpora novas dimensões da *performance*, apontando relações de causalidade): o *balanced scorecard*, de Kaplan e Norton (1992). O próximo tópico detalha este modelo.

O *Balanced scorecard* (BSC) ou “cartão de ponto balanceado” nasceu em 1992 por meio da publicação do artigo *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, publicado na *Harvard Business Review*. Os autores Robert Kaplan e David Norton popularizaram este novo sistema de mensuração de *performance*, alicerçado na preocupação de prover os gestores com informações abrangentes e essenciais sobre a *performance* organizacional, procurando balancear o predomínio no uso de indicadores financeiros. Ao mesmo tempo, os autores buscaram estabelecer um sistema de medidas que destacasse aspectos relevantes à implantação da estratégia, por um lado, e rastreasse a influência causal de uns fatores sobre outros dentro da organização, por outro.

Para monitorar de forma abrangente o desempenho empresarial, Kaplan e Norton (1992) criaram o BSC, uma ferramenta de se baseia em quatro perspectivas, designadamente:

- perspectiva financeira;
- perspectiva dos clientes;
- perspectiva dos processos internos;

- perspectiva da inovação e aprendizagem.

Esta revisão da literatura irá servir de base à determinação das variáveis de desempenho utilizadas na pesquisa empírica.

2.3 DESEMPENHO DAS FRANQUIAS NO RELACIONAMENTO FRANQUEADOR-FRANQUEADO

Gronroos (1995), afirma que a sociedade ocidental vive dentro de uma economia de serviços, descrita como jogo entre pessoas, em que o gerenciamento dos relacionamentos entre as empresas e seus clientes e mesmo entre os próprios empregados torna-se um fator crítico. Para Bharadwaj, Varadarajan e Fahy (1993), em seu modelo contingencial de vantagem competitiva sustentada em indústrias de serviço, listam como potenciais fontes de vantagem competitiva de uma empresa seus relacionamentos formais e informais. Mauro (1994) vai mais além, ao inserir fornecedores e membros do canal de distribuição dentro desse relacionamento.

Para Cohen e Silva (2000), parece mesmo evidente que as definições anteriores englobem também todos os agentes intervenientes no processo de produzir e fazer chegar aos clientes os produtos e serviços desejados: os fornecedores de matérias primas, produtos acabados, equipamentos e os membros do canal de distribuição, que no caso específico do franchising são as empresas franqueadas que compõem a rede do franqueador. Neste processo em particular, o franqueador entra também como fornecedor de serviços, formalizados por contrato ou não, aos franqueados, tais como treinamento, apoio operacional e administrativo, transferência de tecnologia (know-how) e outros itens que serão tratados neste trabalho como o suporte oferecido pelos franqueadores aos franqueados.

É senso comum que o franchising é uma associação baseada na cooperação entre indivíduos com o desejo de se tornarem empreendedores, mas que têm aversão ao risco, e empresas sem capital próprio suficiente para se expandirem e que não desejam perder o controle sobre o negócio (MAURO, 1994; GANGANA, 1996). Mauro (1994) ressalta que, no caso do franchising, o franqueador exerce não apenas o papel de orientador e controlador, mas também o de parceiro de seu franqueado, obrigando-se a certa divisão de poder e negociação na tomada de decisão, a fim de alcançar o equilíbrio entre cooperação e conflito. O relacionamento entre o franqueador e seu franqueado é baseado numa parceria formalizada em contrato que estipula direitos e obrigações mútuos. Esse relacionamento, porém, não se esgota no cumprimento do

contrato, vai muito além, envolvendo contatos interpessoais diários focados na operacionalização e acompanhamento do negócio do franqueado, resolução de problemas comuns e, num plano mais intangível, o compartilhamento de valores e objetivos e aspectos psicológicos e sociais que permeiam a interação das partes. Seltz (1982) adverte até mesmo, para a mudança ocorrida nos últimos anos no relacionamento entre franqueadores e franqueados bem sucedidos.

Este item encerra a revisão bibliográfica deste trabalho, contribuindo para o mesmo de forma definitiva pois discorre (por intermédio de outras pesquisas científicas) sobre o impacto do relacionamento (em que se insere o suporte) entre franqueador e franqueado, nos resultados do sistema de franquias como um todo.

2.4 PROPOSIÇÕES

Como resultado da pesquisa bibliográfica realizada, surgiram as seguintes proposições que irão ajudar a guiar a pesquisa de campo:

Proposição 1

O suporte oferecido pelos franqueadores tem muita importância na atração de novos franqueados e nos primeiros anos de vida da franquia, mas tende a perder força à medida que o franqueado amadurece na operação do negócio, tornando-se mais independente e às vezes até crítico aos processos e regras impostos pelo franqueador.

Proposição 2

À medida que o franqueado tem bom desempenho financeiro, a sua percepção quanto à qualidade do suporte tende a aumentar, assim como, à medida que este não consegue atingir os resultados esperados em termos financeiros, a percepção de suporte tende a ser ruim, mesmo que o suporte oferecido pelo franqueador seja suficiente para o sucesso de outros franqueados.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Para realização deste trabalho optou-se pelo método quantitativo, que possibilitou um registro mais amplo sobre o fenômeno estudado. Este estudo quantitativo possui um caráter exploratório, que, conforme definição de Richardson (1999, p. 326), busca conhecer as

características de um fenômeno, no caso o impacto do suporte oferecido pelos franqueadores no desempenho de seus franqueados, para identificar em seguida, explicações que possam determinar as causas e efeitos de tal fenômeno.

Como método de pesquisa quantitativa, foi utilizado o levantamento que, conforme explicou Richardson (1999), busca determinar a incidência e a distribuição das características e opiniões de um grupo. Para o levantamento das informações foi utilizada uma coleta de dados estruturada, por meio de um questionário formal, que apresenta questões em uma ordem predeterminada.

As perguntas tomaram como base os referenciais teóricos expostos neste projeto. O questionário é composto de perguntas fechadas, no qual cada questão deve ser respondida mediante uma escala numérica tipo *Likert* de cinco pontos, na qual 1 significa muito insatisfeito e 5, muito satisfeito. Devido ao grande número de perguntas do questionário e como alternativa para checar a qualidade e consistência das respostas, inseriu-se duas perguntas tipo *Dummy*, nas quais o respondente poderia escolher entre SIM e NÃO.

O questionário passou por pré-testes antes do início da pesquisa, sendo apresentado a dois acadêmicos cujas pesquisas também abordam temas ligados a franquias e a mais dois especialistas em *franchising*. Também participaram do pré-teste dois franqueados e dois franqueadores. Durante o teste, foi cronometrado o tempo de resposta e discutiu-se o texto, a forma de apresentação e a ordem das questões. Também foram discutidas a adição e/ou exclusão de perguntas.

O universo do estudo correspondeu às redes de franquias brasileiras, atuantes no segmento de educação e que fazem parte da ABF – Associação Brasileira de *Franchising*. A amostragem caracterizou-se como não-probabilística por conveniência, conforme será apresentado na análise dos resultados nas próximas páginas.

Para facilitar a coleta dos dados, bem como a participação dos franqueados respondentes, foi criado um *website* com o questionário, de modo a que as respostas fossem enviadas diretamente a um banco de dados. Esta abordagem de coleta de dados, segundo Cooper e Schindler (2003, p. 261), denominada como *survey* auto-administrado, permite contato com respondentes inacessíveis de outra forma, além de aumentar o índice de respostas, de ser

percebida como mais anônima e permitir maior cobertura geográfica com menor custo, característica esta muito importante nesta pesquisa cujos respondentes eram franqueados de todo o país, distantes muitas vezes a milhares de quilômetros do centro de pesquisa.

3.1 SELEÇÃO DAS VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS

Esta pesquisa está alicerçada em dois pontos fundamentais. Um é o desempenho das franquias do segmento de educação e o outro é o suporte oferecido pelos franqueadores. Para identificar o desempenho das franquias, utilizou-se o modelo BSC proposto por Kaplan e Norton (1996) e discutido na revisão bibliográfica deste trabalho. Para indentificar o suporte oferecido pelos franqueadores ao grupo de franqueados pesquisados foi utilizada a modelagem proposta por Cohen e Silva (2000, p. 117-118), que em seu artigo sobre o impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food, verificaram as variáveis observáveis do relacionamento franqueador-franqueado, perfeitamente aplicáveis para este trabalho, pois englobam a questão do suporte.

Seguindo o modelo BSC que propõe 4 perspectivas para a análise do desempenho de uma empresa, chegou-se às seguintes variáveis: PFIN – Perspectiva Financeira, PCLI – Perspectiva do Cliente, PPI – Perspectiva dos Processos Internos e PAC – Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

No que respeita às variáveis de suporte, seguindo a modelagem de Cohen e Silva (2000), foram apuradas as seguintes: STK – Transferência de conhecimento do negócio e Know-how, SAO – Suporte administrativo operacional, SCF – Comunicação franqueador-franqueado, SCONF – Confiança inspirada pelo franqueador e SREL – Compromisso do franqueador com o relacionamento.

Em seu artigo Cohen e Silva (2000) reiteram que esta modelagem não tem a pretensão de ser completa, contudo, incorporam as principais variáveis citadas na literatura sobre franchising no que toca a suporte oferecido pelos franqueadores e relacionamento entre franqueadores e franqueados. Para a realização da pesquisa, cada uma das variáveis relacionadas se transformou em perguntas no questionário.

Com a finalidade de estabelecer parametros para a comparação mais equanime entre as franquias, foram adotadas as seguintes variáveis de controle: a) Rede de franquias; b) Posição do respondente na franquia (franqueado, gerente ou outro); c) Existência de sócios (sim ou não); d) Idade do respondente; e) O respondente tem outras franquias (sim ou não).

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos a partir do levantamento foram editados, de modo a detectar erros e omissões, a corrigi-los, quando possível, e a garantir que estivessem adequados para análise. Nessa fase as respostas oferecidas na segunda parte do questionário e referentes ao suporte, foram confrontadas com as duas questões com resposta tipo *dummy* representadas pela variável SATISGER, afim de detectar inconsistências graves. A codificação das respostas em dados numéricos foi realizada automaticamente a partir do *website* e do banco de dados.

O banco de dados resultante foi transportado para o *software* SPSS no qual foram aplicadas técnicas de estatística descritiva para determinar frequência e distribuição destes. Foram também aplicadas técnicas de análise multivariada, buscando identificar padrões de comportamento entre as franquias e relações entre as variáveis. A análise multivariada, segundo definição de Hair et al. (2005), refere-se aos métodos estatísticos que analisam simultaneamente múltiplas medidas em cada indivíduo ou objeto de investigação.

O método adotado na análise foi de Regressão Linear Multipla por Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). Segundo Hoffmann (2006), tal método consiste em explicar o comportamento de uma determinada variável *y* (dependente) por um grupo de variáveis *x*'s (independentes) que supostamente tenham influência sobre *y*. Nesta pesquisa a variável *y* é a variável BSC que representa o desempenho dos franqueados, e as variáveis *x*'s são todas as variáveis de Suporte (STK, SAO, SCF, SREL e SCONF).

Para checar a validade/qualidade dos dados que compõem as variáveis BSC e Suporte, foi aplicado o teste Alfa de Cronbach. A tabela abaixo sintetiza o alfa de Cronbach calculado para dois conjuntos de indicadores relevantes: o de desempenho (que compõem o BSC) e o de suporte (que compõem a variável *suporte*).

Tabela 3.1 – Resultados do Alfa de Cronbach

Coeficiente de fidedignidade alfa de Cronbach	
Desempenho da franquia (17 indicadores)	0,8994
Percepção do suporte (18 indicadores)	0,9438

Fonte: Elaboração do autor, 2008.

O desempenho da franquia (sintetizado pelo BSC) foi conjuntamente medido por 17 questões, enquanto que a percepção do suporte foi medida por 18 itens. Os 17 itens de desempenho geram conjuntamente um alfa de 0,8994 e os 18 itens sobre a percepção do suporte têm um alfa de 0,9438. O índice Alfa de Cronbach varia entre zero e um, em que este último valor significa maior fidedignidade (*reliability*) possível e a literatura convencionada como “suficientemente bom” um índice acima de 0,7. Sendo assim, pode-se perceber que tanto as questões associadas ao desempenho da franquia são medidas confiáveis do BSC quanto as informações sobre a percepção do suporte são medidas fidedignas da variável *Suporte*.

O objetivo é o de entender fundamentalmente duas relações:

- entre o tempo de franquia (x) e a percepção do suporte (y), ou seja, se a avaliação da qualidade percebida do suporte é afetada pelo tempo da franquia;
- entre a percepção do suporte (x) e do desempenho (y), ou seja, se as diversas dimensões do desempenho da franquia são afetadas pela qualidade percebida do suporte.

Embora o interesse seja avaliar a influência de certa variável x sobre y , diversos outros fatores podem estar associados ao comportamento desta variável y . Por exemplo, pode-se supor que o fato de um franqueado ser proprietário de mais de uma franquia de outra rede deva exigir a atenção deste empreendedor na administração de duas empresas, o que poderia afetar o desempenho dos negócios. Assim, foram incluídas variáveis de controles na regressão, de modo a se estimar com maior precisão o efeito da variável de interesse x sobre y .

A idéia é que ao incluir as variáveis de controle se consegue minimizar os efeitos de outras variáveis que afetam y , permitindo-se assim uma comparação mais equânime, entre franqueados semelhantes nestas outras características que afetam y (mesma idade, mesma rede, mesmo número de sócios etc.), de forma que poderemos estimar o efeito “puro” do tempo da franquia sobre a percepção do suporte e da qualidade percebida do suporte sobre o desempenho.

Dada a natureza dos dados disponíveis, a escolha do método de Mínimos Quadrados Ordinários, que considera uma especificação linear, segundo Hoffmann (2006) mostra-se adequada.

Foram estimados três grupos de modelos:

- o primeiro grupo procura verificar se a percepção do suporte é diferente entre franquias com tempos de operação distintos. Para tanto, foram estimadas seis regressões, cada uma considerando uma determinada dimensão do suporte como variável dependente ('stk', 'sao', 'scf', 'sconf', 'srel'), bem como a percepção geral do suporte ('suporte'). Nessas regressões, a variável independente de interesse - o tempo de operação das franquias - é representada pelas variáveis 'de_2_a_5' e 'mais_5'. Assim, foram comparadas a percepção do suporte entre franquias com mais de 1 ano de operação relativamente àquela de franquias com menos de 1 ano de operação.
- o segundo grupo procura verificar se o desempenho das franquias é afetado pelo suporte. Para tanto, foram estimadas cinco regressões, cada uma considerando uma determinada dimensão do desempenho como variável dependente ('pfin', 'pcli', 'ppi', 'pac'), bem como a percepção geral do desempenho ('bsc'), e considerando a percepção geral do suporte ('suporte') como variável independente de interesse.
- finalmente, o terceiro grupo procurou identificar as dimensões do suporte que mais se relacionam à percepção do desempenho da franquia. Para tanto, foram estimadas cinco regressões, cada uma considerando uma determinada dimensão do desempenho como variável dependente ('pfin', 'pcli', 'ppi', 'pac'), bem como a percepção geral do desempenho ('bsc'), e considerando as diversas dimensões do suporte como variáveis independentes de interesse ('stk', 'sao', 'scf', 'sconf', 'srel').

Em todas as regressões, as variáveis de controle também foram adicionadas.

4 RESULTADOS

Para a realização da pesquisa, foi feito um levantamento das franqueadoras que operam no segmento de educação, no Brasil, a partir de 3 publicações: Guia Oficial 2007 da ABF, Guia Completo de Franquias 2007 produzido por meio de uma parceria entre o Sebrae e o Grupo

Cherto e 4º. Anuário de Franquias da Revista PEGN – Pequenas Empresas Grandes Negócios. Após a confrontação dos cadastros chegou-se a um total de 143 redes e 10.619 franquias, porém, deste total foram cadastradas apenas as franquias que disponibilizam seus emails no site de seus franqueadores, perfazendo um total de 2.675 franquias. O contato com estas franquias foi feito por email, no dia 20 de Outubro de 2007. Responderam ao questionário 221 franquias entre os dias 20 de outubro e 15 de novembro de 2007, perfazendo uma taxa de resposta de 12,10%. Alguns dos questionários, porém, estavam incompletos, o que fez com que, para cada análise, dependendo das questões incluídas, a amostra considerada fosse variável.

4.1 DADOS GERAIS

A tabela 4.1 apresenta algumas das estatísticas descritivas sobre o perfil das franquias e franqueados que participaram da pesquisa.

Tabela 4.1. – Estatísticas descritivas da amostra

Característica		Perfil apurado
1	Posição hierárquica dos respondentes	92,71 % da amostra são Franqueado
		4,69 % da amostra é Gerente
		2,60 % da amostra ocupam outra função
2	Tempo de operação das franquias	18,75 % até 1 ano de operação
		39,58 % de 2 a 5 anos de operação
		41,67 % mais que 5 anos de operação
3	Situação societária da franquia	50,79 % da amostra possuem sócio(s)
		49,21 % da amostra não possuem sócio(s)
4	Idade dos respondentes	1,58 % da amostra têm até 20 anos
		60,53 % da amostra têm entre 21 e 40 anos
		37,89 % da amostra têm mais de 40 anos
5	Tem ou já teve outras franquias de outras redes	14,06 % da amostra têm ou já teve franquia de outras redes
		85,94 % da amostra nunca tiveram franquia de outras redes
6	Tem mais de uma franquia da mesma rede	34,90 % da amostra têm mais de uma franquia da mesma rede
		65,10 % da amostra possuem apenas uma franquia da mesma rede

Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Por esta tabela percebe-se destacadamente que a grande maioria dos respondentes é o próprio franqueado (mais de 90%), o que confere maior credibilidade às respostas sobre suporte e desempenho. Além disso, a maioria dos respondentes tem mais de 20 anos (quase 99%) e não possui outras franquias, seja da mesma rede (64%) ou de outras redes (85%) o que caracteriza o perfil ideal do franqueado-operador segundo Mauro (1994), ou seja, aquele que além de investir no negócio também trabalha nele como gerente, conhecendo assim perfeitamente as questões básicas desta pesquisa (suporte e performance) o que mais uma vez confere credibilidade às respostas auferidas pela pesquisa de campo.

As próximas tabelas trazem as respectivas médias sobre o desempenho e o suporte de acordo com o tempo de operação das franquias.

Tabela 4.2. – Média de percepção de desempenho por tempo de franquia

	Pfin	pcli	ppi	pac	Bsc
ate 1 ano	2,82	4,12	3,36	3,45	3,39
de 2 a 5 anos	3,12	4,05	3,40	3,40	3,48
mais de 5 anos	3,36	4,22	3,60	3,67	3,69
Total	3,17	4,13	3,48	3,52	3,55

Fonte: Elaboração do autor, 2008

Tabela 4.3. – Média de percepção de suporte por tempo de franquia

	stk	sao	scf	sconf	Srel	suporte
até 1 ano	3,13	2,87	3,26	3,39	3,30	3,19
de 2 a 5 anos	3,11	2,83	3,49	3,66	3,20	3,26
mais de 5 anos	3,69	3,32	3,88	4,03	3,63	3,71
Total	3,35	3,04	3,60	3,76	3,39	3,43

Fonte: Elaboração do autor, 2008

4.2. REGRESSÃO MÚLTIPLA

Nas próximas três tabelas encontram-se os resultados dos três grupos de regressão apresentados anteriormente. O primeiro grupo investiga a relação entre a percepção do suporte e o tempo de operação.

Tabela 4.4. – Regressão: Percepção de suporte por tempo de franquia

Variáveis independentes (x's)	Variáveis dependentes (y)					
	Stk	sao	scf	sconf	Srel	Suporte
de_2_a_5	0,03	0,01	0,25	0.32*	-0,05	0,11
	(0,20)	(0,19)	(0,21)	(0,18)	(0,22)	(0,18)
mais_5	0.52*	0.35*	0.51*	0.57*	0,31	0.45*
	(0,21)	(0,20)	(0,22)	(0,19)	(0,24)	(0,19)
Franq	-0,19	-0,35	-0,24	-0,10	-0,28	-0,23
	(0,29)	(0,28)	(0,30)	(0,25)	(0,32)	(0,26)
unico_dono	-0,15	-0.27*	-0,11	-0,07	-0,19	-0,16
	(0,14)	(0,14)	(0,15)	(0,13)	(0,16)	(0,13)
de_21_40	-0,30	-0,18	0,15	-0,23	-0,48	-0,21
	(0,43)	(0,41)	(0,45)	(0,38)	(0,48)	(0,39)
mais_40	-0,18	-0,19	0,31	-0,02	-0,32	-0,08
	(0,44)	(0,42)	(0,46)	(0,39)	(0,49)	(0,40)
outra_fq	-0,18	-0,05	0,01	-0,08	-0,16	-0,09
	(0,21)	(0,20)	(0,22)	(0,18)	(0,23)	(0,19)
mais_fq	0,09	0,10	-0,02	-0,01	0,21	0,07
	(0,15)	(0,15)	(0,16)	(0,13)	(0,17)	(0,14)
_cons	3.65*	3.63*	3.46*	3.76*	3.98*	3.70*
	(0,49)	(0,47)	(0,52)	(0,43)	(0,55)	(0,45)

* coeficiente significante a 10%.

Obs: desvios-padrão entre parênteses

Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Nesta tabela cada coluna é uma regressão, cada qual com uma variável dependente diferente, mas todas com as mesmas variáveis independentes. Como já ressaltado, o interesse recai sobre as variáveis que estão em negrito, que representam o tempo de operação da franquia, e as demais variáveis são os controles, que nos permitem obter estimativas mais precisas das variáveis de interesse. As variáveis de interesse aqui são as *dummies* que representam o tempo de operação da franquia ('ate_1', 'de_2_a_5', 'mais_5'). Segundo Wooldridge (2005) sempre que se analisa este tipo de variável, é preciso deixar uma delas de fora da regressão. Isso porque neste

tipo de análise procura-se saber como a característica de um grupo afeta a variável dependente, relativamente à característica do grupo que está fora da regressão.

No caso em questão, as franquias com mais de cinco anos de operação (representadas por 'mais_5') têm, em média, uma satisfação em relação ao suporte (última coluna) 0,45 ponto maior relativamente às franquias com menos de um ano de operação (grupo que está fora da regressão). Os coeficientes com asterisco são aqueles considerados 'estatisticamente significantes ao nível de 10%', isto é, pode-se considerá-los diferentes de zero (seja positivo ou negativo) com uma "chance de erro" de 10%. No caso, franquias que têm entre 2 e 5 anos de operação (variável 'de_2_a_5') não devem ter um nível de satisfação em relação ao suporte maior (nem menor) que as franquias com menos de um ano de operação (variável 'ate_1' de fora da regressão), pois apesar de o coeficiente associado a esta variável ser positivo (0,11), podemos dizer que ele é estatisticamente igual a zero. Partindo para a análise dos resultados pode-se destacar primeiramente que, em quase todos os aspectos do suporte (exceto no de 'relacionamento'), a satisfação parece aumentar apenas para franquias com tempo de operação maior que 5 anos. Para franquias com tempo de funcionamento entre 2 e 5 anos, apenas a percepção da 'confiança no franqueador' parece ser maior, relativamente às franquias com até um ano de operação.

De maneira geral, pode-se dizer que a percepção com relação ao suporte parece diferir com o tempo de operação apenas em períodos mais longos, isto é, a percepção sobre a qualidade do suporte parece melhorar apenas após cinco anos de funcionamento da franquia e este aumento é de apenas 0,45 ponto na escala de satisfação. Além disso, o aspecto que parece aumentar mais após estes cinco anos é o da confiança (0,57 ponto maior) que, aliás, já passa a crescer a partir do segundo ano de operação (0,32 ponto maior). O único quesito relacionado com a percepção do suporte que não parece se alterar com o tempo de operação é o 'administrativo-operacional'. Tal resultado também parece fazer muito sentido relativamente aos estudos já existentes que sinalizam que o franqueado tende a não depender muito do franqueador nos aspectos administrativo-operacionais já a partir do segundo ano de operação. A tabela 4.5. a seguir mostra os resultados da regressão que investiga o impacto do suporte no desempenho dos franqueados, objeto principal desta pesquisa.

Tabela 4.5. – Regressão: Efeito do suporte no desempenho

Variáveis independentes (x's)	Variáveis dependentes (y)				
	pfin	pcli	ppi	pac	Bsc
Suporte	0.72*	0.28*	0.52*	0.54*	0.52*
	(0,07)	(0,05)	(0,05)	(0,06)	(0,04)
de_2_a_5	0,12	-0,04	0,03	-0,04	0,03
	(0,17)	(0,13)	(0,12)	(0,14)	(0,10)
mais_5	0,19	-0,03	-0,01	-0,02	0,05
	(0,18)	(0,14)	(0,13)	(0,15)	(0,11)
Mic	0.26*	-0,10	-0,02	-0,09	0,02
	(0,13)	(0,10)	(0,10)	(0,11)	(0,08)
Franq	-0,01	0,16	0,02	0,04	0,05
	(0,24)	(0,18)	(0,17)	(0,20)	(0,15)
unico_dono	0,09	-0,09	-0,12	-0,18	-0,08
	(0,12)	(0,09)	(0,09)	(0,10)	(0,07)
de_21_40	0,35	0,02	0,31	0,47	0,28
	(0,36)	(0,27)	(0,26)	(0,29)	(0,22)
mais_40	0,17	-0,01	0,36	0,34	0,21
	(0,37)	(0,28)	(0,26)	(0,30)	(0,22)
outra_fq	-0,05	-0,07	-0,19	-0,11	-0,10
	(0,17)	(0,13)	(0,12)	(0,14)	(0,10)
mais_fq	0.48*	-0.17*	0,04	-0,07	0,06
	(0,13)	(0,10)	(0,09)	(0,10)	(0,08)
_cons	-0,07	3.21*	1.44*	1.42*	1.48*
	(0,49)	(0,37)	(0,35)	(0,40)	(0,30)

* coeficiente significante a 10%.

Obs: desvios-padrão entre parênteses.

Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Primeiramente destaca-se que a percepção sobre o suporte tem uma relação positiva com todas as dimensões de desempenho. Além disso, a percepção sobre o suporte parece ter uma

relação mais forte com a perspectiva financeira da franquia (0,72) e mais fraca com a perspectiva dos clientes (0,28). Esta última merece uma ressalva, pois como dito anteriormente, a pesquisa não contou com a opinião dos clientes das franquias (que seria o ideal) e sim com a opinião dos respondentes (em sua maioria os próprios franqueados) “pensando” como clientes. A próxima tabela aprofunda a análise da tabela anterior ao mostrar a relação entre os aspectos da percepção do suporte e cada dimensão de desempenho.

Tabela 4.6. – Variáveis do suporte que afetam o desempenho
(Continua)

Variáveis (x's)	Variáveis dependentes (y)				
	Pfin	pcli	ppi	pac	bsc
stk_med	0,02 (0,12)	-0,10 (0,09)	0,16 (0,09)	0,18* (0,10)	0,07 (0,07)
sao_med	0.40* (0,13)	0,15 (0,10)	0.23* (0,09)	0,13 (0,11)	0.22* (0,08)
scf_med	-0.21* (0,11)	0,06 (0,08)	0,02 (0,08)	0,15 (0,09)	0,00 (0,07)
sconf_md	0.27* (0,14)	0.20* (0,11)	0.22* (0,10)	0.24* (0,12)	0.24* (0,08)
srel_med	0.25* (0,12)	0,00 (0,09)	-0,06 (0,09)	-0,10 (0,10)	0,02 (0,08)
de_2_a_5	0,17 (0,17)	-0,09 (0,13)	0,00 (0,12)	-0,10 (0,14)	0,00 (0,10)
mais_5	0,23 (0,18)	-0,05 (0,14)	-0,05 (0,13)	-0,09 (0,15)	0,02 (0,11)
Mic	0.27* (0,13)	-0,07 (0,10)	0,02 (0,10)	-0,05 (0,11)	0,05 (0,08)
Franq	0,01 (0,24)	0,16 (0,18)	0,01 (0,17)	0,02 (0,20)	0,05 (0,14)
unico_dono	0,13 (0,12)	-0,09 (0,09)	-0,11 (0,09)	-0.19* (0,10)	-0,07 (0,07)
de_21_40	0,50 (0,35)	0,00 (0,27)	0,31 (0,26)	0,41 (0,30)	0,30 (0,22)
mais_40	0,35	-0,04	0,37	0,28	0,23

(conclusão)

Variáveis (x's)	Variáveis dependentes (y)				
	Pfin	pcli	ppi	pac	bsc
outra_fq	(0,36)	(0,28)	(0,26)	(0,30)	(0,22)
	-0,03	-0,09	-0,19	-0,12	-0,10
mais_fq	(0,17)	(0,13)	(0,12)	(0,14)	(0,10)
	0,44*	-0,15	0,06	-0,03	0,07
_cons	(0,13)	(0,10)	(0,09)	(0,11)	(0,08)
	-0,25	3,11*	1,30*	1,31*	1,34*
	(0,49)	(0,38)	(0,36)	(0,41)	(0,30)

* coeficiente significante a 10%.

Obs: desvios-padrão entre parênteses

Fonte: Elaboração do autor, 2008.

De maneira geral, a variável BSC que exprime o desempenho geral das franquias parece ser afetada apenas pela percepção em relação ao suporte administrativo-operacional e à confiança no franqueador. A perspectiva financeira parecer estar associada positivamente a quase todos os aspectos do suporte (exceto a transferência de *know-how*). Dentre os aspectos do suporte, a confiança no franqueador é o único que deve estar associado a todas as dimensões do desempenho da franquia, enquanto que fatores como a transferência de *know-how* e a comunicação devem se relacionar com apenas uma dessas dimensões ('crescimento e aprendizado' e 'financeira' respectivamente).

Assim, observa-se que todos os aspectos da percepção do suporte devem estar associados a pelo menos uma das dimensões de desempenho. Mais especificamente, a confiança no franqueador parece ser o item mais importante do suporte, pois está significativamente associado a todas as dimensões do desempenho da franquia. Isso significa que quanto maior a confiança no franqueador, maior tende a ser o desempenho da franquia (ou pelo menos sua percepção por parte do franqueado). Esta conclusão é de extrema importância para a estratégia de suporte a seguir pelo franqueador. Além deste aspecto, destaca-se também o suporte administrativo-operacional que parece importante para duas dimensões ('financeira' e 'processos internos') e para o próprio desempenho geral da franquia expresso na variável BSC.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo visou examinar a relação entre o suporte oferecido por franqueadores do segmento de educação no Brasil e o desempenho de suas franquias. Partindo do conceito do BSC examinou-se o desempenho de um grupo de franquias e, levando-se em consideração a percepção desses mesmos franqueados, examinou-se um conjunto de variáveis de suporte. Duas proposições organizaram a pesquisa. A primeira proposição que guiou a investigação foi: o suporte oferecido pelos franqueadores tem muita importância na atração de novos franqueados e nos primeiros anos de vida da franquia, mas, tende a perder força à medida que o franqueado amadurece na operação do negócio, tornando-se mais independente e às vezes até crítico aos processos e regras impostos pelo franqueador. Esta proposição não se confirmou. Os testes demonstram que franqueados com mais tempo de operação (acima de 5 anos) tendem a apresentar uma percepção de melhor suporte comparativamente aos franqueados de menor tempo de operação. A segunda proposição ajudou a guiar a investigação em torno da seguinte idéia: à medida que o franqueado tem bom desempenho financeiro, a sua percepção quanto à qualidade do suporte tende a aumentar; e à medida que este não consegue atingir os resultados esperados em termos financeiros, a percepção de suporte tende a ser reduzida, mesmo que o suporte oferecido pelo franqueador seja suficiente para o sucesso de outros franqueados. Esta proposição se confirmou parcialmente. Os testes realizados apontam para uma forte correlação entre os resultados financeiros e todos os aspectos de suporte, com exceção da transferência de *know-how*.

Os resultados da presente pesquisa também apontam para as seguintes conclusões:

- Existe forte correlação entre as variáveis de suporte e as variáveis de desempenho, ou seja, franqueados que têm a percepção de receber melhor suporte, tendem a ter uma percepção de melhor desempenho em suas franquias do que os franqueados que percebem uma baixa qualidade no suporte oferecido por seus franqueadores.
- Entre as variáveis de suporte analisadas, a variável de confiança inspirada pelo franqueador é a que tem maior impacto no desempenho dos franqueados.

Este estudo contribuiu para se conhecer melhor um setor de enorme importância no Brasil, quer em número quer em volume de negócios e, dada a sua tendência crescente, será de continuar a estudá-lo ouvindo-se, por exemplo, os clientes dos franqueados como parte

importante do dimensionamento do desempenho das franquias. Também merecem investigação outros temas ligados à *performance* das franquias, tais como quais as variáveis que, além do suporte, determinam o desempenho de uma franquia ou casos de redes de franquias que optaram por um modelo de *franchising* sem suporte, ou com suporte muito reduzido.

O IMPACTO DO SUPORTE OFERECIDO PELOS FRANQUEADORES NO DESEMPENHO DOS FRANQUEADOS: UM ESTUDO SOBRE O SEGMENTO DE EDUCAÇÃO DO BRASIL

ABSTRACT

What is the impact of the support offered by the franchise firms to the performance of the franchisers? And, what is its conduct during the period of contract? To answer these question we made a quantitative and exploratory study in order to identify the relation between franchise firms and the performance of the franchisers in the educational sector in Brazil in different periods of time. The results show that: (1) there's a strong correlation between the perception of the quality of support and the performance of the franchisers, i.e., in the opinion of the rsponders, the better the support of the franchise firms the better the performance of the franchisers. (2) long-time franchisers (over 5 years) tend to show a better perception of the support than short-time franchisers. And (3) among all support variables, the trust of the franchise firm is the most important in determining the performance of the franchisers. The conclusion may help franchise firms in design their strategies and their actions in supporting franchisers, as well as in investments needed. They are also important for future academical studies.

Key-Word: Franchise firms. Performance. Support. Retail.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Disponível em: <www.abf.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2007.

AZEVEDO, Paulo F. de; SILVA, Vivian L. S. Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais: uma análise empírica. **Revista de Administração da USP**. v. 37, n. 1, p. 51-62, 2002.

BHARADWAJ, S.; VARDARAJAN, P. R.; FAHY, J. **Sustainable competitive advantage in service industries**: a conceptual model and research proposiotions. *Journal of Marketing*, v. 57, p. 83-89, Oct 1993.

BORDONABA, M. V.; POLO, Y.; LUCIA, L. The resource based view in the distribution sector: evidences from the spanish franchise system. In: EMAC CONFERENCE, 34, 2005. **Anais...** Milan: Università Commerciale Luigi Bocconi, 2005.

- BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail management**: a strategic approach. New York: Macmillan, 1989.
- BROWN, M. G. **Keeping the score**: Using the Right Metrics to Drive World Class Performance. New York: Quality Resources, 1996.
- CHERTO, Marcelo R. **Franchising**: revolução no marketing. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- COHEN, Marcos; SILVA, Jorge Ferreira da. **O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food**: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. Revista de Administração Contemporânea. v. 4, n. 2, 2000.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COUGHLAN, Anne T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DAHAB, Sônia. et al. **Entendendo franchising**: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- ELANGO, B.; FRIED, Vance H. Franchising research: a literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n.3, p. 68-81, 1997.
- ECCLES, R. G. The Performance measurement Manifesto. **Harvard Business Review**, Boston, v. 69, n. 1, p. 131-137, Jan-Feb 1991.
- EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balance Scorecards. **European Management Journal**. Oxford, v. 16, n. 2, p. 190-203, 1998.
- FERNANDES, A. da C. **Scorecard dinâmico – em direção a integração da dinâmica de sistemas com o Balanced Scorecard**. 2004. Tese (Doutorado)-- Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.
- GANGANA, M. G. **Uma análise descritiva do marketing de relacionamento na relação entre franqueado e franqueador**: a percepção do franqueado. 1996. Dissertação (Mestrado)-- Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GRONROOS, Christian. Internationalization strategies for services. **Journal of services marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 290-297, 1999.
- HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOFFMAN, Rodolfo **Estatística para economistas**. 4. ed. São Paulo: Campus, 2006.
- HOFFMAN, R.; PREBLE, J. F. Franchising into the twenty-first century. **Business Horizon**, p. 35-43, Nov-Dec 1993.

JAIN, Subhash C. **Marketing planning & strategy**. 6 ed. Ohio: South-Western College Publishing, 1999.

MAURO, Paulo C. **Guia do franqueador**: como crescer através do franchising. São Paulo: Nobel, 1994.

MENDELSON, Martin. **A essência do franchising**. São Paulo: Difusão de educação e cultura, 1994.

MONY, Sylvester O. Transaction costs and the internationalization of business franchising. **Research Papers in International Business**. 1, 1997.

MORGENSTEIN, M.; STRONGIN, H. **Modern retailing**. 3 rd ed. USA: Prentice Hall, 1992.

MAYLOR, H.; READ, M. Third generation franchised organizations: innate quality excellence or inherent conflict?. **Total quality management**, v. 9, UK, 1998.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLY, M. **The Performance Prism: the scorecard for measuring and managing business success**. London: Prentice Hall-Financial Times, 2002.

NEELY, A.; AUSTIN, R. Measuring performance: The operational perspective. In: Neely, A. (Ed.) **Business Performance Measurement**: theory and practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. p. 41-50.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PREBLE, John F. Franchising systems around the globe: a status report. **Journal of Small Business Management**, v. 33, n. 2, p. 80-88.

RICHARDSON, Richard J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSEMBLOON, Bert. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

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

KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan-Feb 1992.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **The Balanced Scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

WOOLDRIDGE, Jeffrey M. **Introdução à econometria**: uma abordagem moderna. 1. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.