Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios

ISSN 1984-3372
DOI: 10.19177/reen.v11e12018165-199

DESEMPENHO E SATISFAÇÃO DE EMPRESAS FRANQUEADAS

PERFORMANCE AND SATISFACTION OF FRANCHISEES

DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN DE EMPRESAS FRANQUEADAS

Celliane Ferraz Pazetto
Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Endereço: UFSC, Campus Reitor João David Ferreira Lima, Centro Socioeconômico, Bairro Trindade, CEP: 88040-970. Florianópolis, SC, Brasil
Telefone: (048) 3721-6608
E-mail: cellianeferraz@gmail.com

Ilse Maria Beuren
Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP
Professora na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Endereço: UFSC, Campus Reitor João David Ferreira Lima, Centro Socioeconômico, Bairro Trindade, CEP: 88040-970. Florianópolis, SC, Brasil
Telefone: (048) 3721-6608
E-mail: ilse.beuren@gmail.com

Artigo recebido em 16/09/2017. Revisado por pares em 12/12/2017. Reformulado em 15/02/2018. Recomendado para publicação em 20/03/2018. Publicado em 30/04/2018. Avaliado pelo *Sistem double blind review.*

©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total.

RESUMO

Motivado pelo crescente interesse e expansão do *franchising* no Brasil, este estudo objetiva investigar o desempenho e a satisfação de empresas franqueadas, do ponto de vista do franqueado. Para tal, foi realizada uma pesquisa de levantamento com os gestores de 22 empresas franqueadas. Entre outros aspectos, os resultados da pesquisa revelaram que o desempenho do ano é considerado bom, dentro do esperado, e que a maioria dos participantes da pesquisa está satisfeita com sua franquia. E que o desempenho apresenta relação positiva e significativa com algumas características do perfil dos franqueados, porém não está relacionado com a satisfação dos franqueados.

Palavras-chave: Desempenho do *franchising*; Satisfação do *franchising*; Empresas franqueadas; *Franchising*.

ABSTRACT

Driven by the growing interest and expansion of franchising in Brazil, this study aims to investigate the performance and satisfaction of franchisees, from the point of view of the franchisee. To this end, a survey was carried out with the manager of 22 franchisees. Among other aspects, the results of the research revealed that the performance of the year is considered good, as expected, and most of the research participants are satisfied with their franchise. Also the performance showed positive and significant relation with some profile characteristics of the franchisee manager, however it is not related with franchisees' satisfaction.

Keywords: Franchising performance; Franchising satisfaction; Franchised companies; Franchising.

RESUMEN

Motivado por el creciente interés y expansión del *franchising* en Brasil, este estudio objetiva investigar el desempeño y la satisfacción de empresas franqueadas, desde el punto de vista del franquiciado. Para ello, se realizó una encuesta de levantamiento con los gestores de 22 empresas franqueadas. Entre otros aspectos, los resultados de la investigación revelaron que el desempeño del año se considera bueno, dentro de lo esperado, y que la mayoría de los participantes de la encuesta están satisfechos con su franquicia. Y que el desempeño presenta una relación positiva y significativa con algunas características del perfil de los franquiciados, pero no está relacionado con la satisfacción de los franquiciados.

Palabras clave: Desempeño; Satisfacción; Empresas franqueadas; *Franchising*.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, é comum empreendedores optarem pela franquia no mercado de consumo de bens e serviços (VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008). O sistema *franchising* representa uma relação de duas vias, entre franqueador-franqueado, e esta característica dinâmica o torna um modelo de negócios com várias particularidades. Ele abrange desde relacionamentos, marcas, sistemas de apoio e, também, uma relação contratual entre as partes. Neste formato de negócios, o franqueador não oferece ao franqueado apenas o nome da sua marca, produtos e serviços, mas o sistema completo para a operação do negócio (IFA, 2015).

Para a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o *franchising* é uma estratégia de distribuição e comercialização de produtos e serviços, considerada mais eficaz e menos arriscada do que os modelos tradicionais de negócios (ABF, 2015b). A franquia traz resultados concretos da utilização de estratégias interorganizacionais, seu desempenho muitas vezes se justifica pelo indicador de procedência da marca, como uma garantia do que pode ser esperado do produto ou serviço, um fator decisivo para qualquer forma de consumo.

Dentre os fatores determinantes para a propagação das redes de franquias no Brasil além da facilidade percebida por ingressantes no mercado, Melo e Andreassi (2010) destacam a criação e expansão de *shopping centers*, o desenvolvimento dos centros urbanos e a baixa taxa de mortalidade destes empreendimentos. Devido a sua alta adoção, o Brasil é um dos poucos países com legislação específica para este sistema. A Lei n° 8.955, de 15 de dezembro de 1994, define o *franchising* como a concessão do direito de uso da marca ou patente, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar vínculo empregatício.

A solidez deste modelo de negócios é observada nos números da ABF (2015b), sendo que em 2015 foram abertas 14,7% novas lojas, enquanto apenas 4,4% foram fechadas. Números que destoam da pesquisa de comércio do ano feita pelo IBGE (2015), cujo índice acumulado de janeiro a dezembro de 2015, frente a igual período no ano anterior, registrou recuo de 4,3%, que segundo o órgão, foi o recuo mais elevado da série histórica iniciada em 2001. Isso denota a resistência do sistema no mercado perante à crise econômica que o país atravessa, situação que desperta o interesse do mercado e da academia.

No que tange ao desempenho deste sistema, em 2015 o faturamento total das franquias localizadas no Brasil foi de aproximadamente R$139,59 bilhões, e estão presentes em aproximadamente 40% dos municípios do país (ABF, 2015a). Representava 3.073 marcas e totalizava 138.343 unidades franqueadas em operação no final de 2015, um crescimento de aproximadamente 225% nos últimos dez anos e com projeções de aumento de crescimento (ABF, 2015b). Números que levaram o Brasil a posição de quarto maior mercado de franquias em termos de marcas, segundo o *ranking* mundial do *World Franchise Council* de 2014 (IFA, 2015), embora não esteja entre as mais valiosas.

Apesar da alta representatividade e crescente presença deste modelo de negócio, persistem algumas lacunas, como a análise do desempenho e a satisfação dos franqueados. A dificuldade de se acessar a participação dos franqueados nestes resultados justifica-se pela não obrigatoriedade da divulgação e pelo fornecimento restrito de informações financeiras a terceiros. Desse modo, poucos estudos foram voltados a captar a percepção dos franqueados. Lavieri e Cunha (2009) ressaltam que, apesar das tentativas de avaliar as franquias, pouco se conseguiu discutir profundamente sobre o seu desempenho, pois a maioria dos estudos se restringe aos fatores que influenciam seu desempenho.

Existem diversos impulsionadores da *performance* interorganizacional (VAROTTO; PARENTE, 2016). O desempenho é um dos construtos mais importantes da literatura gerencial e essencial para o sucesso e sobrevivência de todo e qualquer negócio (RICHARD *et al.,* 2009). Em revisão da literatura, esses autores constaram que existem inúmeras possibilidades de mensurar o desempenho organizacional, geralmente relacionadas aos usuários da informação, situações do mercado e tempo de retorno. A avaliação das franquias afeta sua satisfação e insatisfação, sendo que a satisfação está normalmente ligada à continuidade de relacionamentos de longo prazo (VAROTTO; PARENTE, 2016).

A relevância descrita do *franchising* nacional leva à seguinte questão de pesquisa: Do ponto de vista do franqueado, qual o desempenho da empresa franqueada e a sua satisfação com a franquia? Assim, o objetivo principal deste estudo é investigar o desempenho e a satisfação de empresas franqueadas, do ponto de vista do franqueado. De forma complementar, busca-se identificar o perfil dos franqueados respondentes da pesquisa e características das franquias da amostra da pesquisa, estabelecidas em *shopping*

centers, e investigar possíveis relações entre estes construtos.

Ao abordar as diversas características que interferem no relacionamento desse sistema, proporciona-se uma abordagem recente de pesquisas, iniciada pela análise puramente econômica, apontada por Rodríguez e Caballer (2001). A inclusão de variáveis da personalidade para compreender questões relevantes do sistema, difere-se da abordagem isolada dos franqueadores, não os tratando apenas como atores na busca de objetivos organizacionais (DANT; GRUNHAGEN; WINDSPERGER, 2011). Justifica-se também pela busca de evidências empíricas de que o perfil do franqueado influencia de maneira direta e decisiva no sucesso do *franchising* (SOUZA; LOURENZANI, 2011); o que é pouco investigado na academia (RAMÍREZ-HURTADO *et al.*, 2011).

Argumenta-se que relações e sentimentos positivos da franquia com seu franqueador resultam em maior *performance*, contudo poucos estudos verificaram isso de forma empírica. A literatura traz fracas evidências de que há, de fato, relação positiva entre a satisfação e o desempenho da franquia (KALARGYROU; ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2018). Essa lacuna de pesquisa é também investigada no presente estudo, ao propor analisar as relações entre fatores pessoais, indicadores de desempenho e de satisfação das franquias.

Tal proposta de investigação é relevante para aprofundar os estudos desta temática, além de ilustrar o cenário atual brasileiro deste representativo sistema de comércio varejista. Os resultados da pesquisa também são de interesse de empresas franqueadoras, franqueadas e potenciais investidores, que além do desempenho econômico-financeiro e da satisfação dos franqueados, conhecerão a realidade do *franchising* e poderão assimilar suas características pessoais com as dos gestores abordados na pesquisa.

A modalidade do *franchising* representa um contexto interessante para investigações de preceitos e fenômenos interorganizacionais. Além da popularidade das franquias como modelo de negócio, este tema despertou o interesse e a criatividade de vários pesquisadores. A temática tem sido investigada principalmente pela economia, empreendedorismo, *marketing* e gestão estratégica (COMBS *et al*., 2011). Alega-se que as pesquisas sobre o *franchising* estão em alta, mas mais focadas na percepção dos franqueadores do que nos franqueados (COMBS *et al*., 2011; DANT; GRÜNHAGEN;

WINDSPERGER, 2011).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SISTEMA *FRANCHISING*

Franchising é um sistema de negócios com uma estrutura que une empresas empreendedoras com empreendedores autônomos, sendo que suas possibilidades favorecem ambos os lados deste relacionamento (COMBS *et al*., 2011). No sistema *franchising*, as unidades franqueadas requerem menos capital e recursos humanos do que em outros sistemas (YUNG-HO; JIN-LI, 2010). Sua representatividade já o caracteriza como um fenômeno, e sua dinamicidade e perspectiva de criação de valor o torna um investimento atraente.

A empresa franqueada é a entidade que recebe o direito do franqueador para criar um negócio com sua marca ou nome comercial (IFA, 2015). Ao contrário de uma relação hierárquica, há uma relação de parceria entre duas empresas juridicamente independentes. Vance, Fávero e Luppe (2008, p. 60) explicam que "o franqueado é, dessa forma, proprietário de seu negócio, no qual investe seu próprio capital, respeitando os padrões estabelecidos pela franqueadora", vinculados por um contrato de franquia.

O contrato de licença de franquia distorce a eficiência do sistema de franquias, e ao mesmo tempo soluciona os principais conflitos de agência entre o franqueador e suas franquias (YUNG-HO; JIN-LI, 2010). Como o valor da marca depende do desempenho contínuo do franqueador, os franqueados irão agir com o interesse de participar da promoção deste sucesso (SCOTT JR, 1995). Para tal, os franqueadores proporcionam ao menos dois recursos importantes: a marca e as rotinas operacionais (WU, 2015). A marca é um fator crítico na vantagem competitiva desse sistema, sendo que a franquia compartilha da reputação da marca com seu franqueador, surgindo a possibilidade de uma parte interferir na outra.

A exclusividade de uso da marca e padrões de qualidade já definidos exigem o pagamento ao franqueador de uma taxa inicial para a aquisição do direito de abrir a franquia e de mensalidades, sendo o *royalty* a modalidade mais comum (VANCE; FÁVERO; LUPPE,

2008). No entanto, na pesquisa de Rodríguez e Caballer (2011) foi constatado que o volume de vendas justificou até 86,3% do valor dos *royalties*. Scott Jr (1995) menciona que vários estudos buscam relatar efeitos das cobranças em seus ganhos, mas os resultados são inconclusivos, pois há indícios de que unidades com atributos aparentemente idênticos possuem diferentes formas de controle. Isso sugere efeitos da atuação do gestor no desempenho de cada franquia.

Yung-Ho e Jin-Li (2010) advertem que as franquias não devem apenas pagar estas taxas, mas também alcançar os requisitos de qualidade determinados. Para Rodríguez e Caballer (2011), o *franchising* é uma relação comercial entre franqueador e franqueado, um meio de troca de recursos intangíveis pela taxa de franquia e outros pagamentos contínuos. Argumentam que há três ativos intangíveis transferidos nesta relação por meio da taxa inicial: capacidade de ganho (fator marca), economias de escala (tamanho/número de lojas) e a reputação reconhecida por participar da associação de franquias do respectivo país.

Em relação ao franqueador, a seleção eficaz do franqueado tem efeito potencial no sucesso do sistema, implicando na criação conjunta de valor econômico e pode evitar conflitos neste relacionamento (MORAES; SANTOS; MAINARDES, 2016). Portanto, deve-se observar do candidato a franqueado seu perfil empreendedor, recursos e capacidades, compartilhamento de valores, conhecimento de mercado e habilidades gerenciais (MORAES; SANTOS; MAINARDES, 2016). As habilidades gerenciais também foram apontadas no estudo de Ramírez-Hurtado *et al.* (2011), mas o principal atributo buscado pelos recrutadores foi a fidelidade ao franqueador, seguido da capacidade de gerenciamento.

Dant, Grünhagen e Windsperger (2011) incorporaram em seu estudo variáveis relacionadas à personalidade. Os autores afirmam que grande parte da literatura sobre o *franchising* utiliza-se ora do enquadramento interorganizacional, ora do *business-to-business*, na tentativa de compreender questões relevantes do sistema. Assim, os franqueados estão sendo retratados como parte isolada na busca de objetivos organizacionais, e ao fazê-lo fragmenta-se o desenvolvimento da teoria, por não considerar a relevância da personalidade dos franqueados, tampouco da qualidade do relacionamento entre as partes. Souza e Lourenzani (2011) apontam os principais atributos exigidos dos interessados em aderir ao *franchising*, e afirmam que, assim como em qualquer outro

empreendimento, a franquia necessita de um líder para conduzir o negócio, pois são eles que e estarão à frente do negócio.

As pesquisas que abordam as relações de franquias deram origem a dois grupos: as que se focalizam de forma quantitativa nas relações didáticas do ponto de vista dos agentes, e as que tentam quantificar as trocas que ocorrem neste relacionamento por meio de estudos empíricos (RODRÍGUEZ; CABALLER, 2011). Os estudos pioneiros sobre o *franchising* visaram a análise de indicadores sobre o valor das franquias, e somente mais tarde surgiram pesquisas que abordaram as características que interferem nos relacionamentos deste sistema.

2.2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS DAS PESQUISAS SOBRE *FRANCHISING*

Estudos sobre franquias detêm bases teóricas contrastantes entre si (LAVIERI; CUNHA, 2009). Em geral, tem-se implicações na perspectiva econômica, todavia esta linha de pesquisa requer mais robustez teórica (WU, 2015). A Teoria da Agência (TA), a Teoria da Escassez de Recursos (TER) e a Visão Baseada em Recursos (VBR) foram as mais encontradas nos estudos sobre franquias, como tentativa de explicar os fatores subjacentes deste modelo de negócios. Na visão do franqueado, a TER explica a falta de opção para levantar recursos, levando os gestores a recorrer para o modelo de franquias. Já a TA defende a percepção de vantagens intrínsecas do negócio pelos gestores, que explicaria também a adoção pelos empresários, mas por opção (OLIVO *et al*., 2009).

Olivo *et al*. (2009), a partir das análises financeiras de cinco franquias, concluíram que há indícios de ganhos intrínsecos neste negócio, o que segundo os autores sugere a aplicabilidade da Teoria de Agência. Lima Júnior, Luna e Sousa (2012) argumentam que em países onde o Mercado de Capitais é pouco desenvolvido e o capital de terceiros muito oneroso, a opção pela franquia é a única alternativa para empresários que não contam com tanto capital e almejam expandir seus negócios, que é o caso do Brasil. Tais estudos levam a inferir que, apesar de bastante distintas, a TA explica a opção e solidez do sistema no país, conforme Olivo *et al.* (2009), enquanto os argumentos do estudo de Lima Júnior, Luna e Souza (2012) coadunam com os preceitos da TER, mesmo que de maneira implícita.

Varotto e Parente (2016) testaram em franquias brasileiras a Teoria do Ciclo de Vida

tradicional e a Teoria do Ciclo de Vida 'U-shaped'. O estudo mostrou que a relação no *franchising* se desenvolve com o passar do tempo, seguindo os estágios de uma curva em forma de U. Confirma-se, assim, que o tempo de relacionamento neste contexto influencia a intensidade da conexão entre a qualidade da relação e o desempenho financeiro. Isso reforça a importância de relações sólidas para o crescimento e lucratividade do sistema e, segundo esses autores, a intensificação desta relação com o passar do tempo é responsável pelo sucesso do sistema no longo prazo.

A Teoria da Aprendizagem Organizacional e a Teoria da Criação do Conhecimento foram utilizadas neste contexto no estudo de Lindblom e Tikkanen (2010). Tal estudo investigou como os franqueadores podem converter o conhecimento tácito em conhecimento novo explícito às suas franquias, ou seja, os franqueadores devem capturar e aproveitar o conhecimento proporcionado por cada franquia, torna-lo parte da organização e acessível às demais franquias. Os resultados evidenciaram que este processo de conversão do conhecimento é uma aptidão gerencial fundamental para um negócio bem-sucedido.

A abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) no *franchising* foi encontrada em uma onda mais recente de estudos. Wu (2015) investigou os antecedentes da estratégia e do desempenho de franquias vinculadas a uma única marca, a fim de identificar antecedentes que expliquem o desempenho das franquias e sua intenção de manter-se no sistema. O autor pautou-se na VBR e na Teoria do Relacionamento de Mercado. A VBR sugere que as empresas valiosas, raras, difíceis de imitar e com recursos não substituíveis irão manter um alto desempenho sustentável. Enquanto a Teoria do Relacionamento do Mercado é aplicada para maximizar a relação construída com os clientes, e as trocas neste relacionamento devem levar à vantagem competitiva (WU, 2015). Os dados empíricos sugeriram que ambas as teorias proporcionam explicações complementares para o sucesso das franquias.

Para Moraes, Santos e Mainardes (2016), os recursos e as capacidades dos potenciais franqueados são considerados pelo franqueador na concessão do direito deste de operar a marca. Segundo eles, a utilização dos recursos de modo estratégico é derivada da VBR, conhecida como Teoria dos Recursos e Capacidades. Essa visualiza a empresa como um conjunto de recursos e capacidades, que, se combinados são fatores capazes de gerar renda

e vantagens competitivas. Tal abrange habilidades de gestão, processos, rotinas e o conjunto de informações e conhecimentos da estrutura (MORAES; SANTOS; MAINARDES, 2016).

Hussain e Windsperger (2010) elaboraram um modelo conceitual para investigar a estratégia do *franchising* utilizando-se de cinco teorias: Economia dos Custos de Transação, TA, TER, VBR e Teoria de Direitos de Propriedade. A Teoria de Direitos de Propriedade é a mais referenciada no estudo e aborda questões de controle sobre as operações e ativos compartilhados, e da autoridade de poder de decisão e do direito aos benefícios.

Com base na revisão da literatura elucidada, verifica-se que pesquisadores adotaram diversas perspectivas teóricas para analisar o *franchising*, porém a abordagem teórica neste contexto é pouco encontrada. Melo e Andreassi (2010) realizaram um levantamento de publicações científicas sobre o *franchising* de 1998 a 2007, e identificaram que 40% das publicações são brasileiras, observaram também que a Teoria da Agência foi a mais utilizada.

2.3 DESEMPENHO DE EMPRESAS FRANQUEADAS

Com o desenvolvimento de modelos de avaliação organizacional, em meados da década de 1990 surgiram diversas possibilidades de mensuração. Apesar da busca pelo desempenho organizacional estar no centro das atenções, pouco se atenta sobre qual desempenho está sendo observado e como está sendo mensurado (RICHARD *et al.*, 2009). De modo mais específico e com foco no campo deste estudo, a procura pela coordenação do desempenho do *franchising* implica na busca do franqueador pela congruência entre suas metas e as do seu franqueado, de forma que direcione seus esforços para a preservação e valorização da marca, ativo compartilhado por ambos (VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008).

O desenvolvimento de modelos de avaliação de desempenho para franquias é uma preocupação desde o momento que o franqueador precisa decidir entre abrir uma franquia ou uma filial própria (LAVIERI; CUNHA, 2009). Para Scott Jr (1995), uma filial própria poderá servir como um *benchmark* às unidades franqueadas no que tange à gestão, é um meio mais garantido de atingir o desempenho desejado. Mas este pode não ser o caso, já que o franqueador buscará em seu franqueado crenças e valores similares, tendo efeito positivo no desenvolvimento organizacional, ao alinhar as pretensões da organização e do franqueado (MORAES; SANTOS; MAINARDES, 2016). Segundo esses autores, os

franqueadores buscam enraizar as intenções globais da organização, pois uma cultura forte resulta em desempenho e reforça a cultura, gerando impactos positivos no lucro e na gestão do negócio.

Para a mensuração do desempenho financeiro de franquias, Varotto e Parente (2016) consideraram em sua pesquisa o crescimento de vendas e da lucratividade. Segundo esses autores, apesar de se argumentar que o desempenho é uma consequência da qualidade do relacionamento neste contexto, poucos estudos investigaram a relação entre medidas não financeiras com o desempenho financeiro. Wu (2015) investigou o efeito do recurso estratégico dos franqueadores no relacionamento das franquias sobre a estratégia e o desempenho. Os resultados revelaram que o compartilhamento de conhecimento, confiança, gestão de conflito e reputação da marca são fatores fundamentais para reforçar a intenção dos franqueados em se manter no sistema e para o desempenho financeiro do sistema.

Em revisão da literatura sobre o desempenho das organizações no contexto gerencial, Richard *et al*. (2009) concluíram que as medidas de desempenho estão presentes nos estudos, mas sua estrutura e definição acabam sendo raramente justificadas, mesmo sendo um construto com diversas possibilidades de mensuração. No levantamento realizado pelos autores, entre os 213 artigos que utilizaram a variável *performance*, identificaram 207 medidas de desempenho, desde taxas de operações financeiras, medidas de sucesso dos resultados, até as abrangentes percepções de desempenho mensuradas de várias formas.

O desempenho gerencial compõe-se de três tipos de resultados, conforme Richard *et al.* (2009, p. 722): "(i) desempenho financeiro (lucros, retorno sobre ativos, retorno sobre o investimento, etc.); (ii) desempenho do mercado de produtos (vendas, *market share*, etc.); e (iii) retorno ao investidor (retorno total ao investidor, valor econômico adicionado, etc.)". Para esses autores, a enorme diversidade encontrada de abordagens e medidas junto a variações no uso de medidas individuais, múltiplas e agregadas, evidencia a falta de clareza na concepção e definição teórica de desempenho e na falta de consistência metodológica.

Lavieri e Cunha (2009) indicaram algumas motivações para avaliação de desempenho das franquias, tais como: problemas de agência (custos decorrentes da descentralização de

controle), sistemas de premiação dos franqueados que se destacaram, avaliação do risco envolvido no negócio (para elaborar projeções), e implementação de melhorias de processos no sistema (correspondente à realidade da empresa). Os autores concluíram que, na opinião dos franqueadores, a padronização das franquias e dos resultados como consequência deste processo de avaliação, é uma de suas maiores vantagens, além da integração do sistema e dos resultados financeiros produzidos.

Brand, Croonen e Leenders (2017) corroboram que fatores estruturais, de recursos e relacionais entre franqueador-franqueada afetam o desempenho, com benefícios e danos de maneira diferente para franquias com desempenhos distintos (baixo, médio e alto). O diferencial desde estudo está na inclusão do desempenho da franquia como uma variável contingencial. O estudo mensurou o desempenho das unidades franqueadas de uma única marca pelo nível de vendas de um ano. Segundo os autores, ao considerar o resultado das vendas tem-se diversas vantagens, como o fato de que as taxas dos franqueadores são geralmente baseadas nas vendas, além de que, tal indicador como determinante do desempenho organizacional também se faz relevante na perspectiva prática.

Wu (2015) investigou o desempenho de empresas franqueadas por meio de um construto multidimensional, abrangendo a autoavaliação do franqueado sobre o crescimento de vendas, a satisfação do cliente, qualidade do serviço ou produto e *market share*. Os resultados empíricos mostraram que o valor da reputação da marca tem associação significativa com maior desempenho, em consonância com os pressupostos da VBR. Por fim, é destacado que as relações das franquias são difíceis de gerir, e poucos pesquisadores tentam entender quais fatores contribuem para o desempenho das unidades franqueadas (WU, 2015).

Unidades franqueadas são com frequência comparadas e contrastadas com negócios independentes, em termos de sobrevivência e probabilidade de sucesso, cuja complexidade contextual torna a comparação desafiadora. Percepções e descobertas sobre o *franchising* podem ser proveitosas à investigação de fatores determinantes do sucesso e do fracasso em todos os tipos de negócios que implicam relações contratuais (DANT; GRÜNHAGEN; WINDSPERGER, 2011).

2.4 SATISFAÇÃO COM A FRANQUIA

A satisfação dos gestores das franquias é um aspecto bastante abordado na literatura (COMBS *et al*., 2011). Em geral, é investigada a satisfação dos gestores com suas franquias e com os franqueadores. A satisfação das franquias é definida como um estado positivo e afetivo resultante de situações em que se atinge ou supera as expectativas econômicas e não-econômicas de todos os aspectos relacionais compartilhados por seus franqueadores (KALARGYROU; ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2018).

Características do relacionamento entre franqueador e franqueado foram pesquisadas por Lima Júnior, Luna e Sousa (2012), e observaram que a maioria dos franqueados demonstrou satisfação ou muita satisfação com as suas franquias. Dois pontos são apontados pelos autores como determinantes na opção pela franquia: a capilaridade atingida pelo sistema pela transferência de conhecimento e a possibilidade de expansão com capital de terceiros. Ainda foi destacada a Lei n° 8.955, de 15 de dezembro de 1994, que normatizou o mercado.

Vance, Fávero e Luppe (2008) questionaram os franqueados sobre seu grau de satisfação em relação ao franqueador. As respostas indicaram que eles consideram insuficiente o apoio do franqueador para a implantação de ações promocionais. Os fatores com menores pontuações são relativos as orientações sobre questões tributárias, definições de ações de *marketing* e gestão do fundo de publicidade. Kalargyrou, Aliouche e Schlentrich (2018) investigaram os antecedentes e consequentes da satisfação de mais de três mil unidades franqueadas do segmento de restaurantes dos Estados Unidos. Concluíram que alto nível de resultado das franquias, atenção e confiança do franqueador estão associados a um nível mais elevado de satisfação. Isso reforça a premissa de que quanto melhor o desempenho das franquias, mais elas estarão satisfeitas com o sistema, e quanto mais elas confiam no franqueador, mais elas estarão satisfeitas com o sistema (KALARGYROU; ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2018).

Como a marca franqueada é bastante dependente do sucesso de suas franquias, é necessário que os franqueadores ouçam ativamente e se importem com suas franquias, pois ao entender o que é importante para elas, contribui-se para o sucesso de todo o sistema;

mas apesar de sua importância comprovada, a literatura sobre satisfação organizacional ainda é escassa (KALARGYROU; ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2018). Adequada orientação e confiança em seu franqueador são pontos essenciais para uma relação satisfatória do franqueado com a marca (RODRÍGUEZ; CABALLER, 2011).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Esta pesquisa de natureza descritiva foi realizada com abordagem predominantemente quantitativa do problema a partir de um levantamento, utilizando-se o método de coleta de dados por meio de um questionário autoadministrado.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para selecionar os respondentes da pesquisa, inicialmente pesquisou-se no *site* da Associação Brasileira de *Franchising* todas as marcas associadas à essa organização (PORTAL DO FRANCHISING, 2015). Num segundo momento foram levantadas as lojas estabelecidas nos cinco *shopping centers* da região metropolitana de uma cidade do Sul do Brasil, que compuseram a amostra. O *franchising* engloba o mercado de bens e serviços, mas nesta pesquisa considerou-se apenas o mercado de bens, para viabilizar a comparação.

Outros requisitos para a inclusão ou exclusão de possíveis empresas neste estudo foram: estar localizada em uma sala comercial – excluindo-se modelos de quiosque e/ou barraquinhas – nos cinco *shopping centers* estabelecidos na região investigada. A população do estudo foi de 187 lojas, dentre 90 marcas presentes na região. Diversas lojas não foram encontradas, em função de informações desatualizadas no *site* dos *shoppings centers*. Dentre as prováveis franqueadas, cerca de 20 lojas alegaram serem filiais ou concessões, resultando em uma população de 144 franquias.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário padrão, composto por 24 questões. A pesquisa de campo foi realizada em dezembro de 2015. A amostra foi delimitada no intuito de entregar em mãos o questionário, para obter um maior número de respostas e possibilitar o contato com os gestores pretendidos, sendo que a amostra final correspondeu a 22 respondentes. A amostra compreendeu franquias de 7 dos 11 segmentos determinados pela ABF: acessórios pessoais, calçados e tênis (5); alimentação

(5); bebidas, cafés, doces, salgados e sorvetes (5); vestuário (3); cosméticos e perfumaria (2); decoração e presentes (1); farmácias e produtos naturais (1).

3.2 CONSTRUTO E INSTRUMENTO DE PESQUISA

No Quadro 1 apresentam-se os construtos e as respectivas questões que compõem o instrumento de pesquisa, elaboradas com base no referencial teórico.

Quadro 1 - Construto e questões do instrumento de pesquisa

Construtos	Questões
Perfil dos franqueados	Qual sua experiência em negócios antes de investir nesta franquia?
	Qual é seu gênero?
	Qual a faixa etária em que você se encaixa?
	Qual foi o nível de educação mais alto que você completou?
	Há quanto tempo você é franqueado de alguma franquia?
	Atualmente quantas franquias você tem?
	A gerência da franquia é seu trabalho principal? Aproximadamente quantas horas semanais você dedica à gerência da franquia?
	Quais os possíveis fatores o levou a escolher este modelo de negócios em detrimento do negócio próprio?
Características da franquia e do franchising	Há quanto tempo a franquia está em operação?
	Há quanto tempo a franquia está sob a gestão do atual proprietário?
	Esta franquia sempre esteve em operação neste local?
	Quais foram os itens de investimentos inclusos no investimento inicial desta franquia?
	Seu sistema de franquia exige a revitalização da loja? Qual o intervalo de tempo exigido?
	Como a taxa mensal de publicidade é definida e qual é a sua percepção sobre esta despesa?
	Como a taxa de royalties mensal é definida e qual é sua percepção sobre este custo?
	Em qual Shopping Center que a franquia está situada?
	Em qual segmento determinado pela ABF a franquia se encontra?
Desempenho das empresas franqueadas e satisfação com a franquia	Como você caracteriza o desempenho da sua franquia no ano de 2015 em comparação com seus concorrentes diretos?
	Como foi o desempenho da sua empresa em termos de vendas e de resultados no ano de 2015 em comparação a 2014 e qual a previsão para 2016 em relação a 2015?
	Quão satisfeito você está por ter esta franquia?
	Como é determinado seu relacionamento com seu franqueador?
	Quanto a este investimento, você faria tudo novamente se tivesse esta opção? Justifique.
	O investimento já apresentou o retorno do capital investido? Quando ocorreu o investimento? Depois de quanto tempo obteve o retorno do investimento?
	Qual foi o valor do investimento inicial para o funcionamento do negócio e qual é o ganho percentual obtido com o investimento?

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2017).

As questões apresentadas no Quadro 1 integraram o instrumento de pesquisa aplicado ao gestor de cada empresa franqueada, mas a última pergunta e a imediatamente anterior não foram respondidas pelos gestores investigados. Isso impossibilitou retratar o desempenho das empresas também com indicadores financeiros, como o Retorno sobre o Investimento (ROI), uma das medidas principais e mais tradicionais de desempenho organizacional (RICHARD *et al.*, 2009). Justifica-se, assim, dentre diversas possibilidades de abordagens para retratar o desempenho, o uso de auto avaliação de desempenho como realizado na pesquisa de Chenhall e Brownell (1988), e no contexto das franquias nos estudos de Varotto e Parente (2016) e Kalargyrou, Aliouche e Schlentrich (2018).

A metodologia de avaliação de desempenho trazida por Mia (1988) foi adaptada, classificando o desempenho em abaixo e acima da média. Adotou-se também as variações de vendas e resultados informados em percentuais pelos respectivos gestores, o que possibilitou uma análise financeira do desempenho no ano, em percentuais de crescimento/involução. A satisfação com a franquia foi mensurada de modo semelhante ao estudo realizado em âmbito mundial pela *Franchise Business Review* em 2015, também adotado no estudo de Kalargyrou, Aliouche e Schlentrich (2018), onde foi questionado, em uma escala de cinco pontos, “de modo geral, como você avaliaria a sua satisfação com esta franquia?”.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Dados primários foram levantados de modo a atender as necessidades específicas do estudo. Englobam o questionário questões que visam identificar características pessoais, organizacionais, econômico-financeiras, opiniões, e perspectivas do franqueado. Para manter em sigilo a identidade dos respondentes, utilizaram-se códigos nos questionários.

Inicialmente foi realizada a tabulação e codificação das respostas contidas nos questionários recebidos. Em seguida foram identificados aspectos relevantes dentre diversas possibilidades de análises conferidas pelo instrumento de pesquisa. De acordo com o objetivo dessa pesquisa, foram analisadas as questões relativas ao desempenho das empresas franqueadas e a satisfação dos gestores com a franquia. De modo complementar, foi analisada a relação do desempenho e da satisfação com características das franquias e

dos franqueados.

Para medir o grau de associação entre as variáveis categóricas do estudo, com o auxílio do *software* SPSS 22, procedeu-se à análise de correlação entre 15 variáveis. Primeiramente realizaram-se os testes de normalidade univariada, *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk,* que segundo Fávero *et al.* (2009) são os mais utilizados, além do teste *Shapiro-Wilk* ser o mais indicado para pequenas amostras (n<30). Os valores baixos mostraram que a distribuição das variáveis não é normal, assim aplicou-se a correlação não-paramétrica de *Spearman*, o que possibilita investigar a relação entre duas variáveis, no intuito de identificar a associação entre elas, resultando em 13 associações significativas a 1% e a 5%.

A ABF divulga anualmente relatórios relativos ao desempenho do *franchising* do país. O Relatório Desempenho do *Franchising* Brasileiro de 2015 foi utilizado na análise comparativa com dados nacionais (ABF, 2015b). Os resultados da pesquisa também foram comparados com os da *National Survey of Franchisees* de 2015, elaborada pela organização FranchiseGrade.com, proposta por divisões do governo estadunidense. O relatório compreende dados acerca de várias dimensões sobre o grau de satisfação dos gestores de unidades franqueadas, coletados no início de 2015, com uma amostra de 1.222 franquias (franchisegrade.com, 2015). Para a ABF (2015b), o mercado americano tem a melhor *performance* em franquias em nível mundial, sendo um *benchmarking* para a associação.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS FRANQUEADOS

Para caracterizar o perfil dos franqueados respondentes do questionário foram formuladas oito questões, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos franqueados respondentes do questionário

Gênero	N°	%	**Escolaridade**	N°	%
Feminino	4	18,2	Ensino Fundamental ou Médio	2	9,1
Masculino	14	63,6	Ensino Superior Incompleto	3	13,6
Feminino e Masculino	4	18,2	Ensino Superior Completo	6	27,3
			Pós-graduação	11	50,0
Idade	N°	%	**Anos de experiência**	N°	%
De 18 a 25 anos	1	4,5	De 1 a 2 anos	7	31,8
De 26 a 35 anos	10	45,5	De 3 a 5 anos	4	18,2
De 36 a 45 anos	8	36,4	De 6 a 9 anos	8	36,4

De 46 a 55 anos	3	13,6	De 10 a 15 anos	0	0,0
Acima de 55 anos	0	0,0	Acima de 16 anos	3	13,6
Experiência anterior	N°	%	**Gerência da franquia**	N°	%
Nenhum negócio antes	9	40,9	É a principal profissão	17	77,3
Havia outra franquia	6	27,3	Não é a principal profissão	5	22,7
Havia outro tipo de negócio	7	31,8			
Número de franquias	N°	%	**Escolha pelo *franchising***	N°	%
Esta é a única	9	40,9	Mitigação do risco	5	25,0
Além desta, mais uma	4	18,2	Dependência do franqueado	1	5,0
Três ou mais	9	40,9	Facilidade na operação	13	65,0
			Falta de experiência	5	25,0

Obs.: A escolha pelo *franchising* é uma questão de múltipla escolha e foi respondida por 20 indivíduos.
Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2017).

Observa-se na Tabela 1 que os oito tópicos abordados apresentaram alternativas em destaque. A pesquisa evidenciou que há maior número de homens dentre os gestores respondentes, sendo que o gênero masculino representou 63,6% da amostra, além dos 18,2% contidos em ambos os sexos, em geral, representados por casais. Uma questão deste cunho foi encontrada no *National Survey of Franchisees* 2015 (franchisegrade.com, 2015), dentre os mais de mil franqueados norte-americanos analisados, 77% são homens e 23% mulheres, cenário também composto majoritariamente por homens.

A faixa etária dos gestores respondentes centrou-se nas faixas de 26 a 35 e de 36 a 45 anos, sendo que a soma das duas representa mais de 80% da amostra. Questão também abordada na pesquisa da *National Survey of Franchisees* 2015, mas teve diferença da idade predominante, enquanto a faixa de 26 a 35 anos do Brasil representa 45,5% da amostra, a faixa americana de 25 a 34 conta apenas com 5% dos respondentes. Nenhum empresário brasileiro da amostra possui 55 anos ou mais, enquanto nos EUA, esta faixa representou 43% (franchisegrade.com, 2015). Isso remete ao já referenciado perfil receoso dos jovens empreendedores que optam por esse sistema. Entre os atributos desejados pelos franqueadores, conforme o estudo de Souza e Lourenzani (2011), no cenário brasileiro, três das dez marcas analisadas fizeram colocações frente a idade, evidenciando sua relevância.

O maior nível de escolaridade indicado pelos gestores brasileiros respondentes da pesquisa mostra que 50% dos respondentes têm pós-graduação. Dentre as franquias americanas, apenas 13% têm um nível de estudo equivalente a este (franchisegrade.com, 2015). O presente estudo também abordou as áreas de formação, dentre os dez respondentes, cinco cursaram Ciências Sociais, dois Ciências da Saúde, dois Ciências

Humanas e um Ciências Tecnológicas, e as áreas de formação que prevaleceram dentre os respondentes foi administração e *marketing*. O diploma de curso superior é um atributo indispensável para alguns franqueadores investigados por Souza e Lourenzani (2011). Acredita-se ter um efeito positivo no nível de cooperação dos franqueadores, reduzindo os custos de monitoramento a longo prazo (MORAES; SANTOS; MAINARDES, 2016).

Para a questão "qual a sua experiência em negócios antes de investir nesta franquia?", observa-se que 40,9% dos franqueados afirmaram que não tinham nenhum tipo de negócio antes de investir na franquia investigada, seguido de franqueados que tinham um negócio que não era uma franquia (31,8%), e dos que já tinham uma franquia em outro sistema (27,3%). Os resultados do questionário americano mostraram que 63% não possuíam nenhum tipo de negócio anteriormente (franchisegrade.com, 2015). Tal indica o perfil receoso dos empreendedores que optam por ingressar no sistema.

O tempo de experiência no *franchising* também foi abordado na pesquisa. Obtiveram-se resultados variados, a faixa de 6 a 9 anos representou 36,4%, seguido da faixa de 1 a 2 anos, que obteve 31,8%. A *survey* americana também apresentou maior concentração de respostas nesta faixa, pois a assertiva 6 a 9 anos de experiência contou com 24% da amostra, seguido da faixa 3 a 5 anos com 23% (franchisegrade.com, 2015). Os franqueadores prezam pela experiência no que concerne às habilidades para lidar com pessoas e habilidades comerciais e administrativas para a gestão do negócio (SOUZA; LOURENZANI, 2011).

Quanto ao número de franquias que os franqueados possuem atualmente, as alternativas "esta é a minha única franquia" e "três ou mais franquias" obtiveram 40,9% cada, enquanto 18,2% dos franqueados possuem duas franquias. Vance, Fávero e Luppe (2008) verificaram que 44% dos franqueados de seu estudo possuíam mais de uma loja da mesma rede e 7% possuíam unidades de outras redes. Na pesquisa de Kalargyrou, Aliouche e Schlentrich (2018) em mais de 3 mil franquias, 42% dos respondentes possuíam várias unidades. Quanto aos gestores com apenas uma franquia, obteve-se resultados similares.

Questionou-se também se a gerência da franquia era o trabalho principal dos gestores e 77,3% indicaram que sim. Este grupo apresentou a média de horas semanais

dedicadas à esta atividade, e os intervalos foram de 30 a 90 horas, com média de 49 horas e meia semanais, e dentre os 12 respondentes, houve um gestor que afirmou trabalhar o máximo possível. Por outro lado, três respondentes do grupo que afirmaram que a gerência da franquia não é sua principal ocupação, indicaram que o tempo de dedicação semanal é de 4, 6 e 30 horas. Depreende-se que a gerência de uma franquia demanda dedicação, e na maioria das vezes dedicação exclusiva. Na seleção de franqueados, é avaliada a disponibilidade destes trabalharem assiduamente na gestão do negócio, geralmente a preferência é para pessoas dispostas a se dedicarem exclusivamente (RAMÍREZ-HURDADO *et al.*, 2011).

Quanto aos fatores determinantes da escolha do *franchising* em detrimento do negócio próprio, em questão de múltipla escolha, 65% dos franqueados informaram que adotaram o *franchising* pela facilidade na operação, seguido de fatores como falta de experiência (25%) e mitigação do risco (25%). Na atração pela facilidade de operação percebida, junto ao perfil predominante dos gestores que não contavam com experiência anterior infere-se a aplicabilidade da Teoria da Agência (TA) na escolha deste modelo de negócios. Assim como no estudo de Olivo *et al.* (2009, p. 109), infere-se que a presente amostra considerou "ganhos intrínsecos no modelo de franquias, o que sugere a aplicabilidade da TA no Brasil".

A busca por empreendedores dispostos a integrar uma franquia é importante para os franqueadores, pois pode viabilizar a opção por um parceiro capaz de diferenciar a empresa em períodos turbulentos, um parceiro empreendedor agrega para a franquia intuição, criatividade, flexibilidade e uma perspectiva integrada de negócio (MORAES; SANTOS; MAINARDES, 2016). Portanto o perfil preferido pelos franqueadores precisa incorporar várias características com utilidades parciais (RAMÍREZ-HURTADO *et al*., 2011).

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA FRANQUIA E DO *FRANCHISING*

No que tange às características da franquia e do *franchising* das empresas respondentes do questionário, na Tabela 2 mostram-se os resultados de seis questões.

Tabela 2 – Caracterização da franquia e do franchising

Tempo em operação	N°	%	**Gerência atual**	N°	%

Menos de 1 ano	2	9,1	Menos de 1 ano	4	18,2
De 1 a 5 anos	7	31,8	De 1 a 5 anos	10	45,5
De 6 a 10 anos	10	45,5	De 6 a 10 anos	6	27,3
De 10 a 15 anos	0	0,0	De 10 a 15 anos	0	0,0
Acima de 16 anos	2	9,1	Acima de 16 anos	2	9,1
Inclusos no investimento	N°	%	**Taxa mensal de publicidade**	N°	%
Taxa de franquia inicial	14	70,0	Preço fixo	5	31,3
Primeiros estoques	16	80,0	% lucro/faturamento	11	68,8
Equipamentos	13	65,0			
Taxas de instalações	14	70,0			
Revitalização da loja	N°	%	**Taxa de *royalties* mensal**	N°	%
É uma exigência	14	73,7	Preço fixo	3	15,8
Não é uma exigência	5	26,3	% lucro/faturamento	16	84,2

Obs.: A questão inclusos no investimento é de múltipla escolha, e obteve 20 respostas.
Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2017).

Verifica-se na Tabela 2 que os percentuais de tempo de operação e de gestão do atual proprietário não são iguais, o que indica que houve algum tipo de repasse. A maioria das franquias está em operação e sob gerência atual entre 1 a 5 anos e 6 a 10 anos, cujo somatório representa 77,3% e 72,8% dos casos. Também se questionou se os franqueados sempre estiveram em operação naquele local, apenas um apresentou resposta negativa, mas que operava em outro *shopping* c*enter* incluso na amostra, portanto não foi excluído do estudo. Rodríguez e Caballer (2011) destacam o tempo que a franquia está em operação como um dos principais ativos intangíveis da organização, referenciado também como seu nível de maturidade. Varotto e Parente (2016) aduzem que o efeito da qualidade do relacionamento do *franchising* no desempenho financeiro é mais forte em relações mais duradouras.

Quanto aos itens de investimentos inclusos no investimento inicial da franquia, 80% dos respondentes apontaram que os primeiros estoques estavam inclusos, seguido de 70% que contaram com a taxa de franquia inicial e as taxas de instalações, e 65% dos investimentos contaram com os equipamentos. Ressalta-se que há três ativos intangíveis transferidos por meio da taxa inicial: capacidade de ganho (fator marca), economias de escala (tamanho/número de lojas) e reputação reconhecida por participar da associação o de franquias do país (RODRÍGUEZ; CABALLER, 2011). Outra questão indagada aos respondentes foi a exigência de revitalização da loja, obrigatória em 73,7%, entre os oito respondentes obteve-se uma média de período de revitalização de três anos e meio.

Vance, Fávero e Luppe (2008) caracterizam os pagamentos dos franqueados como

uma contrapartida, pois além da taxa inicial tem-se as mensalidades, como os *royalties* e as contribuições para o fundo de propaganda. A taxa mensal de publicidade é definida em 68,8% da amostra pela aplicação de um percentual sobre o lucro ou faturamento do período, enquanto que em 31,3% dos casos é estabelecido um preço fixo mensal. Este percentual, para Scott Jr (1995), é uma retribuição ao franqueador como forma de incentivo, que assegura que os padrões de qualidade foram mantidos. Sete respondentes indicaram que o retorno deste gasto é menor do que o investimento, enquanto cinco indicaram que é maior, trazendo um potencial risco de conflito de agência ao sistema.

Os investimentos em *marketing* exercidos pelo franqueador fortalecem a penetração do produto no mercado (OLIVO *et al.*, 2009). Isto se justifica com achados do estudo de Yung-Ho e Jin-Li (2010), onde a *advertising fee* teve a maior correlação positiva dentre os elementos determinantes do número de franquias do sistema. Isso explica a percepção dos franqueados de que o retorno é menor do que o investimento, pois seu resultado não está diretamente ligado à sua loja, mas à consolidação da marca.

Quanto ao pagamento para a operação do negócio, conhecida como taxa de *royalties* mensal, 84,2% dos franqueados indicaram que a taxa é calculada com a aplicação de percentual sobre o lucro ou faturamento mensal, e em 15,8% dos casos é uma taxa fixa. Sobre a percepção em relação a este gasto, aproximadamente 55% apontaram que os benefícios justificam os custos, enquanto 45% indicaram que os benefícios não justificam o custo. Portanto, "o franqueado deve avaliar os custos (monetários e não-monetários) e benefícios de se participar de uma franquia a fim de perceber o valor que ele pode obter pelo relacionamento da franquia" (LAVIERI; CUNHA, 2009, p.8).

4.3 DESEMPENHO DAS EMPRESAS FRANQUEADAS E SATISFAÇÃO COM A FRANQUIA

Na Tabela 3, mostra-se o desempenho das franqueadas no ano de 2015, o retorno do capital investido, a satisfação com o investimento realizado e o relacionamento com a marca.

Tabela 3 - Desempenho das empresas franqueadas e satisfação com a franquia

Desempenho de 2015	N°	%	**Satisfação do franqueado**	N°	%
Ótimo	2	9,5	Muito Satisfeito	6	27,3
Bom, dentro do esperado	14	66,7	Satisfeito	10	45,5

Ruim	3	14,3	Insatisfeito	1	4,5
Péssimo	0	0,0	Muito Insatisfeito	2	9,1
Nenhuma das Opções	2	9,5	Nenhuma das Opções	3	13,6
Retorno do capital investido	N°	%	**Relacionamento com a marca**	N°	%
Já apresentou o retorno	10	50,0	Gosto de participar	9	40,9
Não apresentou o retorno	10	50,0	Ela opera com honestidade	8	36,4
Repetiria o investimento?	N°	%	Feliz com a filiação	9	40,9
Sim, faria tudo novamente	17	81,0	Respeito o franqueador	10	45,5
Não	4	19,1	Gosto de operar a loja	8	36,4

Obs.: A questão relacionamento com a marca é de múltipla escolha, e foi respondida por todos (22).
Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2017).

Nota-se na Tabela 3 que o desempenho da franquia no ano de 2015, em comparação aos concorrentes diretos, foi considerado majoritariamente como "bom, dentro do esperado", por 66,7% dos franqueados. Enquanto na pesquisa americana os índices de auto avaliação do desempenho do ano foram mais pessimistas. Da assertiva "eu faço um lucro justo e ganho o que assegura uma vida descente do meu negócio de franquia", 52% dos franqueados discordaram, enquanto 26% concordaram (franchisegrade.com, 2015). O desempenho da unidade franqueada reflete-se no sistema do qual faz parte. Presume-se que o desempenho do *franchising,* do qual as franquias fazem parte, tenha sido bom, mesmo durante a crise, conforme dados satisfatórios trazidos pela ABF (2015a).

Dentre os 20 respondentes, 50% indicaram que os investimentos já apresentaram retorno do capital investido, enquanto 50% responderam que ainda não. Das franquias que apresentaram retorno, nove dos dez respondentes especificaram o período, com intervalo entre 1 a 5 anos, e média de aproximadamente 2 anos e 11 meses. Quanto às franquias que ainda não obtiveram retorno, cinco dos dez respondentes trouxeram estimativas do período para obtenção do retorno, com intervalo entre 2 a 5 anos, resultando na média de três anos, bastante próxima da média de tempo das empresas que já obtiveram retorno. Infere-se que, em geral, em cinco anos as franquias conseguem obter o retorno do capital investido, e que um período razoável para se fazer estimativas de retorno é de cerca de três anos de operação. Dados mais otimistas do que no México, por exemplo, onde Rodríguez e Caballer (2011) concluíram que o tempo para recuperar a taxa inicial da franquia foi de 3 a 11 anos.

O sucesso do *franchising*, na visão do franqueador, não depende apenas de desempenho financeiro atingido, mas também de sua satisfação por fazer parte do sistema. Na questão, "você faria tudo novamente se tivesse esta opção?", 81% dos gestores

repetiriam o investimento, percentual que traduz alto grau de satisfação dos franqueados com o negócio. Isso assemelha-se a pesquisa de Kalargyrou, Aliouche e Schlentrich (2018), onde a satisfação da franquia mostrou efeito significativo na intenção de permanecer no sistema. Enquanto na pesquisa de 2014 da *Franchise Business Review*, a assertiva contou com 73% dos gestores (IFA, 2015). O estudo de Wu (2015) mostrou que o compartilhamento de conhecimento, confiança, gestão de conflito e reputação da marca são importantes para estimular os franqueados a permanecerem no sistema, o que reforça a importância de fatores relacionais.

Na questão "o quão satisfeito você está por ter esta franquia?", os dois níveis de satisfação mais altos foram para: 45,5% dos franqueados estão satisfeitos por terem a franquia e 27,3% estão muito satisfeitos, o que representa 72,8% dos gestores satisfeitos. Como este estudo centra-se na perspectiva do franqueado, esta inferência é relevante sob vários aspectos, tanto relacionais quanto mercadológicos. A satisfação do franqueado com a franquia mostrou relação positiva e significativa com o desempenho da franquia no estudo de Kalargyrou, Aliouche e Shlentrich (2018), e a satisfação dos franqueados apresentou taxa média de 65,1. A partir do monitoramento de como as franquias percebem sua relação dentro do sistema, os franqueadores podem gerir esta relação de modo mais eficaz (WU, 2015).

Com o intuito de determinar a relação das franquias com as suas marcas, o IFA (2015) traz resultados da pesquisa de 2014 da *Franchise Business Review*, que serão comparados com os resultados colhidos nesta amostra: 88% daquela pesquisa gostam de fazer parte desta organização contra 40,9% desta amostra; 85% se sentem bem com a respectiva filiação contra 40,9%; 83% respeitam seu franqueador contra 45,5%; 80% acreditam que seu franqueador opera com honestidade contra 36,4%. Os índices desta amostra são bem menores do que os da pesquisa americana, acredita-se que diversos respondentes não assimilaram esta questão como múltipla escolha, pois aproximadamente 60% assinalou apenas uma assertiva. Já nas demais questões, os resultados do presente estudo geralmente mostraram-se mais otimistas.

Na Tabela 4 evidenciam-se as respostas tabuladas referente ao crescimento/involução das vendas e resultado de 2015 e a previsão para o ano de 2016 das

unidades franqueadas.

Tabela 4 - Crescimento/ Involução em 2015 e previsões para 2016 das unidades franqueadas

	Respostas		**% Crescim.**		Respostas		**% Involução**
Crescimento 2015	N°	%	Média %	**Involução 2015**	N°	%	Média %
Vendas	13	86,7	13,4	Vendas	2	13,3	11,5
Resultados	10	83,3	15,3	Resultados	2	16,7	30
Crescimento 2016	N°	%	Média %	**Involução 2016**	N°	%	Média %
Vendas	11	78,6	17,9	Vendas	3	21,4	10
Resultados	8	80	17,1	Resultados	2	20	20

Obs.: Os dados de 2015 são realizados e os de 2016 previsões, ambos informados pelos gestores franqueados.
Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2017).

De acordo com a Tabela 4, a maioria dos franqueados da amostra constatou um crescimento de sua franquia em 2015 e com previsão nesta direção para 2016. No ano de 2014, a ABF (2015b) indagou 50 empresas brasileiras sobre o desempenho do ano de 2015, sendo que 56% delas acreditavam que cresceriam 10%, as demais apresentaram números inferiores, porém todas previram crescimento de alguma maneira. O *franchising* apresentou um crescimento de faturamento de 8,3% em 2015, em relação a 2014 (ABF, 2015a).

No presente estudo, a maioria dos respondentes constatou crescimento no ano de 2015, sendo que o aumento de vendas variou entre 2% a 25%, com uma média de crescimento de 13,4%, enquanto o crescimento de resultados variou entre 3 a 30%, com uma média de crescimento de 15,3% no ano, se comparado ao anterior. Dados consideravelmente melhores do que os informados pela ABF, e do levantamento do IBGE (2015) sobre desempenho do comércio brasileiro do ano, que apontou que o volume de vendas registrou recuo de 4,3%.

Quando indagados sobre previsões para o ano de 2016, houve um menor número de respostas, mas aumentou a representatividade dos casos de involução dos dois anos. A ABF (2015) já apresentou previsões para o ano de 2016, no que tange ao aumento do faturamento, cuja previsão é menor do que todos os resultados levantados desde 2005, como reflexo da crise econômica do país. A previsão de aumento do faturamento de 2016 é entre 6 e 8%.

A evolução das unidades franqueadas abordadas na amostra foi de 86,7% das lojas quanto às vendas e 83,3% no que concerne aos resultados em 2015. Contando com uma

média de crescimento de vendas de 13,4%, de 12 dos 13 respondentes, e média de crescimento dos resultados de 15,3%. A previsão média de crescimento de vendas dos franqueados para o ano de 2016 é de 17,9% e de 17,1% dos resultados, valores superiores ao crescimento conquistado no ano anterior. E consideravelmente maiores do que os previstos pelos franqueadores e os resultados levantados sobre o *franchising* brasileiro.

A involução da franquia em 2015 ocorreu em dois casos desta amostra, a média de involução das vendas do ano de 2015 foi de 11,5% e dos resultados de 30%, contudo, a média dos resultados foi composta por apenas um dos dois respondentes. O único tópico da tabela referente à involução de vendas de 2016, indicada por dois respondentes, obteve um percentual médio de 10%, já quanto aos resultados, a média de 20% de involução prevista é composta pela percepção de um franqueado. Ambas as previsões de involução são menores do que os resultados ocorridos em 2015, o que evidencia uma percepção de melhora mesmo para os gestores que obtiveram um desempenho ruim no ano.

Vale ressaltar a menção da recessão global apontada por Dant, Grünhagen e Windsperger (2011), de que o *franchising* terá que recorrer a alternativas criativas para suportar a crise do mercado. O estudo de Ramírez-Hurtado (2011) destaca que o *status* financeiro pode ser mais importante em um ambiente econômico em declínio ou em contexto com alta incerteza do nível de crescimento econômico. Apesar das dificuldades do período atual, os resultados acima evidenciam um predominante sentimento de satisfação e percentuais de desempenho acima da média do mercado, proporcionando, com limitações, um panorama positivo e otimista do sistema, com certa solidez mesmo em período de recessão.

4.4 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS DO ESTUDO

De forma complementar procedeu-se à análise da correlação entre as variáveis possíveis de serem codificadas, resultando em um total de 15 variáveis. Partiu-se dos testes paramétricos de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk* para determinar se a amostra é proveniente de uma população cuja distribuição é normal (FÁVERO *et al.*, 2009). Após constatado que a amostra é não paramétrica, foi aplicado o coeficiente de correlação não paramétrica de *Spearman*, para evidenciar as 12 variáveis do estudo que apresentaram

relação significativa, conforme Tabela 5.

Tabela 5 - Correlação de Spearman

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Q1	1	-0,185	0,068	0,204	0,150	0,617**	0,317	0,289	0,570**	0,332	0,274	-0,221
Q2		1	0,272	0,249	0,663**	0,007	-0,242	-0,106	-0,675**	-0,224	0,255	0,480*
Q3			1	0,874**	0,308	0,052	0,162	0,244	-0,063	0,078	-0,014	0,598**
Q4				1	0,383	0,190	0,235	0,262	-0,041	0,032	-0,062	0,595**
Q5					1	0,430*	-0,229	-0,155	-0,287	0,014	0,251	0,382
Q6						1	0,091	0,120	0,299	-0,028	0,205	0,130
Q7							1	0,935**	0,505*	0,361	0,301	0,177
Q8								1	0,407	0,327	0,401	0,269
Q9									1	0,593**	0,227	-0,328
Q10										1	0,512*	-0,290
Q11											1	0,076
Q12												1

Obs.: **A correlação é significativa ao nível 0,01 ou 1%. *A correlação é significativa ao nível 0,05 ou 5%.
Legenda: Experiência anterior (Q1); Faixa etária (Q2); Tempo em operação (Q3); Tempo na gerência (Q4); Tempo franqueado (Q5); Quant. franquias (Q6); Vendas 2015 (Q7); Resultado 2015 (Q8); Vendas 2016 (Q9); Resultado 2016 (Q10); Satisfação (Q11); Retorno invest. (Q12).
Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2017).

Alguns resultados da correlação da Tabela 5 corroboraram com a premissa de Souza e Lourenzani (2011) de que o perfil do franqueado influencia de maneira direta e decisiva o sucesso do *franchising*. Por exemplo, a experiência anterior do gestor ao do investimento está positivamente relacionada com a previsão de vendas de 2016 (0,57, p>0,01). Infere-se que a experiência anterior do gestor, já observada em critérios de seleção de franqueados (SOUZA; LORENZANI, 2011; RAMÍREZ-HURTADO, 2016) e presente em aproximadamente 60% da amostra, possa ser um indicativo de sucesso do negócio. Outra associação significativa foi entre a experiência anterior e a quantidade de franquias dos gestores (0,617, p>0,01). Tal evidencia a preferência do sistema por gestores com experiência anterior.

Destaca-se as diversas correlações entre a faixa etária dos gestores e as demais

variáveis, corroborando a afirmação de que o perfil do franqueador influencia na gestão do negócio. Verificou-se no estudo uma relação negativa significativa entre a faixa etária do gestor com a previsão de vendas para o ano seguinte (-0,675, p>0,01), mesmo que o cenário tenha mostrado uma grande quantidade de jovens franqueadores. Infere-se que a maturidade do gestor influencia na sua percepção do negócio e do mercado que está inserido, o que se reflete em uma projeção mais conservadora para o ano seguinte.

Outra evidência para tal afirmação é que a faixa etária está moderadamente associada com o retorno do investimento inicial da franquia (0,48, p>0,05), e fortemente relacionada com o tempo do gestor como franqueado (0,663, p>0,01). A questão que indagava se o investimento da franquia já havia apresentado retorno, mostrou-se associada com tempo em operação da franquia (0,598, p>0,01) e tempo do gestor na gerência do negócio (0,595, p>0,01). Rodríguez e Caballer (2011) aduzem que o tempo de operação da franquia é um dos principais ativos intangíveis da organização, como reflexo do nível de maturidade do sistema.

Outras associações relativas ao perfil dos gestores e características do negócio é a relação entre o tempo de operação da franquia e o tempo de gerência do gestor (0,874, p>0,01), caracterizando poucas situações de repasse, e o tempo do gestor como franqueado e a quantidade de franquias que ele possui (0,43, p>0,05). Varotto e Parente (2016), alicerçados no modelo da Teoria do Ciclo de Vida 'U-shaped', confirmaram que o tempo de um relacionamento neste contexto influencia a intensidade da associação entre a qualidade da relação e o desempenho financeiro. A relação significativa moderada entre a quantidade de franquias e o tempo do gestor como franqueado pode, até certo ponto, indicar intensificação desta relação com o passar do tempo. Mas quanto a possíveis reflexos no desempenho, o presente estudo não encontrou relação significativa.

As associações que se referem exclusivamente ao desempenho do negócio, no que tange ao desempenho financeiro do ano, à previsão de desempenho para o ano seguinte, sua satisfação e ao desejo do franqueador em 'repetir o investimento, se possível' mostraram correlações positivas. Verificou-se que a variação das vendas de 2015, se comparado com o ano anterior, está moderadamente associada com a previsão de crescimento de vendas de 2016 (0,505, p>0,05) e, fortemente relacionada com o a variação

do resultado de 2015 (0,935, p>0,01), relação mais forte dentre as correlações propostas, indicando que as variações de vendas e de resultados em 2015 foram bastante próximas. Evidencia ainda uma previsão de mercado próxima e relacionada com os resultados do ano anterior, cenário também evidenciado nas previsões do IBGE e da ABF, todavia com percentual médio menor.

Quando indagados "o quão satisfeito você está por ter essa franquia?" 72,8% dos respondentes apontaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com o investimento, e este indicador está positivamente associado a previsão do resultado para o ano de 2016 (0,593, p>0,01). Isso traduz sua experiência satisfatória com a franquia para suas expectativas do ano subsequente. Contudo, o presente estudo não encontrou relação entre o desempenho do ano e a satisfação com a franquia, como proposto na literatura (VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008). Outro indicador associado positivamente com a satisfação é a vontade do franqueador em continuar no sistema (0,512, p>0,05). Assim como em Wu (2015), infere-se que a satisfação com o negócio e o relacionamento são fundamentais para reforçar a intenção dos franqueados em se manter no sistema em que sua franquia está inserida.

5 CONCLUSÕES

Conclui-se com base nos empreendimentos pesquisados, que o desempenho do sistema de franquias apresentou alto e moderado grau de satisfação para a maioria dos franqueados. Quanto ao investimento, 84,2% reportaram estarem satisfeitos ou muito satisfeitos com suas franquias. Resultados já constatados no cenário brasileiro (VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008; LIMA JÚNIOR; LUNA; SOUZA, 2012). A pesquisa ainda indicou que 81% dos respondentes "fariam tudo novamente se tivesse a opção", o que indica alto grau de satisfação dos gestores investigados. A satisfação com a franquia trouxe reflexos otimistas nas expectativas de resultados futuros dos gestores para o ano seguinte.

Quanto ao desempenho das franquias no ano, aproximadamente 80% dos franqueados constataram crescimento durante 2015 e preveem crescimento do negócio em 2016, cujo percentual também representa o número de gestores que classificaram seus investimentos como ótimo e bom, dentro do esperado. O crescimento do ano apresentado pelos gestores respondentes da pesquisa representa uma média aproximadamente duas

vezes maior à previsão de crescimento de faturamento do ano observada pela ABF (2015a). Esses resultados indicam percepções otimistas dos franqueados mesmo durante o período de recessão.

Em análise complementar, observou-se que o desempenho das empresas franqueadas apresentou correlações significativas com variáveis do perfil do franqueado, corroborando com a afirmação de Souza e Lorenzani (2011), de que o perfil do franqueado interfere no sucesso da franquia. É o caso das correlações significativas entre a experiência anterior e projeção de vendas para o ano seguinte e com a quantidade de franquias que o gestor possui. Outro aspecto a destacar é que a faixa etária do gestor teve associação negativa com a projeção de resultados para o ano seguinte, o que sugere um perfil mais conservador e/ou a consolidação e maturidade da franquia. Verificou-se também que os franqueados da amostra são majoritariamente homens e as faixas etárias mais jovens representam a maioria dos empreendedores. Lima Júnior, Luna e Sousa (2012) identificaram o perfil receoso dos jovens empreendedores como um dos motivos para a expansão do sistema.

Observou-se também que a maioria dos gestores investigados optou por ingressar no *franchising* em detrimento de um negócio próprio principalmente pela facilidade de operação, seguido da mitigação do risco e da falta de experiência. Tal sugere a aplicabilidade dos preceitos da Teoria da Agência, assim como no estudo de Olivo *et al.* (2009), ao considerarem fatores intrínsecos na escolha do modelo de negócios de franquias. Apesar do sistema ter alta participação de jovens empreendedores em busca de um investimento já consolidado, o franqueador tem grande responsabilidade sobre as operações e desempenho do negócio, e até mesmo pela reputação da marca. Como observado no estudo de Wu (2015), a marca é um fator crítico para o sucesso da unidade, sua reputação é compartilhada por ambas as partes desta relação. Tal inferência é justificada pela intensa dedicação dos franqueados à operação do negócio, pois em 77,3% dos casos a gestão da franquia em questão representa a principal atividade do gestor, demandando muitas vezes dedicação exclusiva.

Uma das principais evidências do estudo é que o perfil dos franqueados exerce influência na operação e nos resultados de sua unidade. E também que os perfis dos

gestores apresentam diversas características predominantes. Tal corrobora as evidências trazidas nos estudos de Souza e Lourenzani (2011) e de Dant, Grunhagen e Windsperger (2011), de que os gestores contribuem de fato para a consecução dos objetivos (inter)organizacionais. Justifica também a opção pela investigação dos franqueados do sistema, ao invés dos franqueadores, unidade de análise menos investigada na literatura.

Outro resultado relevante e contrário às expectativas pautadas na literatura, é que não foram encontradas correlações significativas entre as medidas de desempenho do ano de 2015 (desempenho atual) e a satisfação dos franqueados com suas franquias, apenas com a previsão de resultados para o ano seguinte (desempenho futuro). Esses resultados não coadunam com o constatado no estudo de Vance, Fávero e Luppe (2008), Kalargyrou, Aliouche e Schlentrich (2018). Instiga-se, assim, mais investigações e maiores aprofundamentos da relação entre a satisfação dos franqueados e o desempenho de suas franquias.

Assim como Wu (2015), para avaliar o desempenho do *franchising*, utilizou-se de um construto multidimensional, em vista de uma das principais críticas de Richard *et al.* (2009), que compreendeu: a autoavaliação do franqueado sobre o crescimento de vendas (WU, 2015) e de resultados (ABF, 2015b); a autoavaliação do desempenho do ano; a satisfação com a franquia (VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2011); e o retorno do investimento. Dentre as diversas possibilidades de mensuração, abordaram-se as medidas mais observadas no sistema (vendas e resultados), visto que a maioria dos franqueadores realizam suas cobranças com base em tais medidas de desempenho. Portanto, sem delimitar a vasta gama de possibilidades de abordagens do desempenho organizacional, acredita-se estar "mensurando o desempenho pelo qual os gestores estão gerenciando" (RICHARD *et al.,* 2009, p. 721), todavia, recomenda-se possíveis triangulações para estudos futuros.

Conclui-se com base na pesquisa que o *franchising* apresenta resultados satisfatórios a seus investidores. De modo geral, resultados positivos também foram encontrados em estudos referenciados e nos números das pesquisas da ABF. Porém, assim como no estudo de Vance, Fávero e Luppe (2008), ressalta-se a condição preliminar da pesquisa, dadas as possibilidades de investigações que puderam ser realizadas no campo das franquias, além da impossibilidade de generalização de seus resultados para o universo de franquias do Brasil.

As evidências do estudo contribuem para o entendimento do fenômeno *franchising*. As implicações teóricas centraram-se no aprofundamento e discussão da temática, focados nas percepções e consequências do sistema sob a lente dos franqueados. Quanto às implicações práticas, além de proporcionar um panorama para potenciais investidores, contribui-se de diversas maneiras aos franqueadores e franqueados. Destaca-se a importância do perfil dos franqueados na condução do negócio, aspectos a serem considerados pelos franqueadores na seleção e identificação de potenciais fontes de problemas de agência. Para gerenciar estrategicamente suas franquias, franqueadores podem fazer levantamentos periodicamente, inspirados no presente estudo. Aos franqueados, o estudo traz possibilidades de reflexões sobre o seu relacionamento com a marca, evidencia sua importância para todo o *franchising* e também a possibilidade de comparação de resultados encontrados com a sua realidade. Ambos os lados desta relação devem investir em iniciativas de relacionamento que priorizem os níveis de satisfação e com impactos positivos em seu desempenho.

Na busca de desafios futuros do *franchising,* Combs *et al*. (2011) argumentam que o entendimento de sua participação no contexto nacional continuará sendo uma área promissora para pesquisas. Assim, recomenda-se que futuras pesquisas investiguem outros aspectos do desempenho das franquias, sejam eles financeiros e/ou não-financeiros, na visão do franqueado, do franqueador e também de clientes. Recomenda-se ainda investigar os antecedentes desta relação, como fatores que afetam o desempenho, visto a sua importância para a economia do seu entorno e no sucesso do franqueador (WU, 2015).

A incipiência de teorias aplicadas neste cenário de investigação instiga pesquisas futuras adotarem maior embasamento teórico, lacuna apontada por Combs *et al*. (2011) e Wu (2015). Outra sugestão é analisar o impacto da crise econômica global sobre o *franchising* e alternativas para amenizar os reflexos do período de recessão (DANT; GRÜNHAGEN; WINDSPERGER, 2011). Outra lacuna de pesquisa a ser investigada é o retorno sobre o capital investido na franquia, com maior enfoque no desempenho financeiro, para auxiliar no processo decisório de potenciais investidores quanto à opção de integrar o sistema.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Desempenho do *franchising* brasileiro 2015**. (2015a). Disponível em: <www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/desempenho-franchising-novo-2015.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Franchising Brasil - Proposta 2015-2017: Projeto setorial para promover a internacionalização no setor de franquias brasileiras.** (2015b). Disponível em: <www.franchisingbrasil.com/wp-content/uploads/2015/08/Proposta-Projeto_FranchisingBrasil2015-final1.pdf>. Acesso em: 22 set. 2015.

BRAND, M. J.; CROONEN, E. P. M.; LEENDERS, R. T. A. J. Entrepreneurial networking: a blessing or a curse? Differential effects for low, medium and high performing franchisees. **Small Business Economics**, v. 50, n. 4, p. 783-805, 2017.

BRASIL. **Lei n. 8.955**, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em: 22 set. 2015.

CHENHALL, R.; BROWNELL, P. The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: role ambiguity as an intervening variable. **Accounting, Organizations and Society**, v. 13, p. 225-234, 1988.

COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; SHOOK, C. L.; SHORT, J. C. Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 99-126, 2011.

DANT, P. D.; GRÜNHAGEN, M.; WINDSPERGER, J. Franchising research frontiers for the twenty-first century. **Journal of Retailing**, v. 3, n. 1, p. 253-268, 2011.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FRANCHISEGRADE.COM. **National survey of franchisees 2015**. 2015. Disponível em: <www.franchisegrade.com/index.php/surveys/national-survey-of-franchisees>. Acesso em: 28 mar. 2016.

HUSSAIN, D.; WINDSPERGER, J. Multi-unit ownership strategy in franchising: development of an integrative model. **Journal of Marketing Channels**, v. 17, n. 1, p. 3-31, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS (IBGE). **Indicadores IBGE: pesquisa mensal de comércio**. Dezembro, 2015. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201512caderno.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2016.

INTERNATIONAL FRANCHISING ASSOCIATION (IFA). **About Franchising**. Disponível em: <www.franchise.org/about-franchising>. Acesso em: 23 set. 2015.

KALARGYROU, V.; ALIOUCHE, E. H.; SCHLENTRICH, U. Antecedents and consequences of franchisee satisfaction in the U.S. restaurant industry. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 17, n. 1, p. 60-79, 2018.

LAVIERI, C. A.; CUNHA J. A. C. A utilização da avaliação de desempenho organizacional em franquias. In: EnANPAD, 33., 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

LIMA JÚNIOR, A. S.; LUNA, R. M.; SOUSA, A. R. Evolução do sistema de franquias no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing***,* v. 11, n. 1, p. 94-112, 2012.

LINDBLOM, A.; TIKKANEN, H. Knowledge creation and business format franchising. **Management Decision**, v. 18, n. 2, p. 179-188, 2010.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. Publicação científica nacional e internacional sobre *franchising*: levantamento e análise do período 1998–2007. **Revista de Administração Contemporânea***,* v. 14, n. 2, p. 268-288, 2010.

MIA, L. Managerial attitude, motivation and the effectiveness of budget participation. **Accounting Organizations and Society**, v. 13, n. 5, p. 465-475, 1988.

MORAES, R. M; SANTOS, Z. C.; MAINARDES, E. W. Fatores estratégicos na seleção de franqueados: um modelo teórico. **Caderno Profissional de Administração UNIMEP**, v. 6, n. 2, p. 23-42, 2016.

OLIVO, R. L. F.; CRIVELARO, E.; GOZZI, S.; CAVALCANTI, M. A criação de valor das franquias empresariais no Brasil sob a perspectiva do franqueador. **Revista Brasileira de Marketing***,* v. 8, n. 1, p. 93-111, 2009.

PORTAL DO FRANCHISING. **Lista de franquias associadas à ABF por segmento de atuação**. Acesso em: <www.portaldofranchising.com.br>. Disponível em: 22 set. 2015.

RAMÍREZ-HURTADO, J. M.; RONDÁN-CATALUÑA, F. J.; GUERRERO-CASAS, F. M.; BERBEL-PINEDA, J. M. Identifying the franchisee profiles franchisors prefer. **Journal of Business Economics and Management**, v. 12, n. 4, p. 567-588, 2011.

RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G. Measuring organizational performance: towards methodological best practice. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.

RODRÍGUEZ, A.; CABALLER, V. Assessing the intangibles transferred in franchise business. **Springer-Verlag**, v. 5, n. 1, p. 29-46, 2011.

SCOTT JR, F. A. Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm. **Review of Industrial Organization**, v. 10, n. 1, p. 69-81, 1995.

SOUZA, G. C.; LOURENZANI, A. R. B. S. A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 4, n. 2, p. 115-127, 2011.

VANCE, P. S.; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R. Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, n. 1, p. 59-71, 2008.

VAROTTO, L. F.; PARENTE, J. G. Franchisor-franchisee relationship quality: time of relationship and performance. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 6, p. 600-610, 2016.

WU, C. W. Antecedents of franchise strategy and performance. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 1, p. 1581-1588, 2015.

YUNG-HO, C.; JIN-LI, H. Payment types and number of franchisees. **The Service Industries Journal**, v. 23, n. 4, p. 42-60, 2010.