



PROJETO DE GRADUAÇÃO

**FATORES-CHAVE DE SUCESSO NO
DESEMPENHO DAS FIRMAS
FRANQUEADORAS: UM ESTUDO
POR MEIO DA MATRIZ DE
IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO
(IPMA)**

Por,
Natália Leão Pimentel
12/0019531

Brasília, 28 de novembro de 2017.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE TECNOLOGIA

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PROJETO DE GRADUAÇÃO

Fatores chave de sucesso no desempenho das firmas franqueadoras: Um estudo por meio da matriz de Importância- Desempenho (IPMA)

Por,

NATÁLIA LEÃO PIMENTEL
12/0019531

Relatório submetido como requisito parcial para
obtenção do grau de Engenheiro de Produção

Banca Examinadora

Prof. Ari Melo Mariano, Ph.D. - UnB/
EPR(Orientador)

Prof. Felipe Burle dos Anjos, Dr. –
Centro Universitário de Brasília/
Departamento de Administração

Brasília, 28 de novembro de 2017.

'O sucesso é uma consequência e não um objetivo.

Gustave Flaubert (1821-1880) Escritor Francês

AGRADECIMENTOS

Agradeço de forma especial a minha mãe Beatriz Inelsina Ney Leão, que não mediu esforços para me proporcionar os recursos necessários para que eu pudesse ter a oportunidade de estudar em uma excelente universidade e por ter me incentivado nas horas difíceis de desânimo e cansaço.

Agradeço a minha irmã Ana Beatriz, pela compreensão da minha ausência durante o período dedicado aos estudos.

Agradeço ao professor orientador Ari Melo Mariano, pelo apoio, pela paciência e confiança.

Agradeço aos meus colegas do trabalho, pelo entendimento do meu não comparecimento em dias dedicados à execução desse trabalho.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram com parte da minha formação e que colaboraram com este estudo.

RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi apresentar o mapa de importância-desempenho dos fatores que influenciam no desempenho do modelo de negócio franchising. O *franchising* vêm apresentando progressiva importância econômica mundial nos últimos anos, gerando o interesse de empreendedores e da academia pelo tema. Portanto, compreender os fatores-chave de sucesso do desempenho das redes franqueadoras é importante para empreendedores que desejam atuar nesse modelo de negócio. Para alcançar o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa exploratória de análise quantitativa, através da utilização de equações estruturais com o *software SmartPLS*, e qualitativa, por meio da análise textual de questionários abertos aplicados a especialistas em franquias. As variáveis Tamanho da firma, Experiência do franqueado, Valor da marca, Ameaça de Oportunismo, Dispersão geográfica e Escala das unidades foram propostas como fatores antecedentes ao desempenho das redes franqueadoras. O objeto de estudo foram as redes franqueadoras do segmento de saúde, beleza e bem-estar. Os dados foram obtidos através de guias de franquias. O modelo foi validado considerando-se a fiabilidade composta superior a 0,7. O modelo estrutural foi capaz de justificar o desempenho das redes franqueadoras do segmento de saúde, beleza e bem-estar em 48,8%. O fator que mais explicou o desempenho das redes franqueadoras foi a escala das unidades (47,06%). Por fim, estendeu-se os resultados do PLS-SEM para as implicações práticas através da análise do IPMA.

Palavras-chave: Franchising, desempenho, equações estruturais, IPMA.

ABSTRACT

The general objective of this study was to present the importance-performance map of the factors that had the greatest impact in performance of the franchised trading model. Franchising have been presenting progressive global economic importance in the last years, generating the interest of entrepreneurs and the scientific literature by the theme. Therefore, understanding the key success factors of franchising performance is important for entrepreneurs who wish to operate in this business model. In order to reach the proposed objective, an exploratory study of quantitative analysis was performed by using structural equations with the SmartPLS software, and qualitative, through the textual analysis of open questionnaires where applied to franchise specialists. The constructs Firm size, Franchisee experience, Bran value, Opportunism risk, Geographic dispersion and Scale of units where proposed as antecedent factors of franchising performance. The study objective where firms of the segment of health, beauty and well-being. The data were obtained through franchise guides. The model was validated ($F_c > 0.7$). The proposed structural model was able to explain the performance of franchising in 48.8%. The factor that most explained the performance of the franchisers was the scale of units (47.06%). Finally, the PLS-SEM results were extended to the practical implications through IPMA analysis.

Keywords: franchising, performance, structural equations, IPMA.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. Problema da pesquisa	12
1.2. Justificativa.....	12
1.3. Objetivos.....	13
1.3.1. Objetivo Geral.....	13
1.3.2. Objetivos específicos	13
1.4. Estrutura dos capítulos	13
2. TEORIA DO ENFOQUE META-ANALÍTICO CONSOLIDADO (TEMAC)	14
2.1. Preparação da pesquisa.....	14
2.2. Apresentação e interrelação dos dados	14
2.3. Detalhamento, modelo integrador e validação por evidências	22
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	29
3.1. O <i>franchising</i>	29
3.1.1. Franchising no Brasil	30
3.1.2. Segmento de Saúde, beleza e bem-estar no franchising	30
3.2. Desempenho	31
3.3. Fatores que influenciam no desempenho do <i>franchising</i>	33
3.3.1. Teoria da Escassez de recursos	33
3.3.1.1. Tamanho da Firma	35
3.3.1.2. Experiência do Franqueador.....	36
3.3.1.3. Valor da marca	36
3.3.2. Teoria da Agência	36
3.3.2.1. Ameaça de oportunismo.....	40
3.3.2.2. Dispersão geográfica	40
3.3.2.3. Escala das unidades.....	40
4. MÉTODO	42
4.1. Tipo de pesquisa	42
4.2. Local de estudo.....	42
4.3. Objeto de estudo	43
4.4. Instrumento de coleta de dados	43
4.5. Amostra	45
4.6. Procedimento de coleta de dados	45
4.7. Ferramenta de análise	45
5. RESULTADOS E ANÁLISES	47
5.1. Descrição do modelo	47
5.2. Análise demográfica	49

5.3.	Validade e confiabilidade do modelo	50
5.4.	Valoração do modelo.....	50
5.5.	Discussão	52
6.	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	54
6.1.	Classificação dos indicadores conforme as zonas de prioridade.....	56
6.2.	Proposta de ações de melhoria para a zona de ações urgentes	58
6.3.	Proposta de ações de melhoria para a zona de melhoramento	59
6.4.	Proposta de ações de melhoria para a zona de adequado	60
6.5.	Proposta de ações de melhoria para a zona de excesso	60
6.6.	Análise textual do questionário aplicado aos especialistas	60
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE PESQUISA	64
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PERGUNTAS ABERTAS	73
	APÊNDICE B - REDES QUE COMPÕE O UNIVERSO DA AMOSTRA	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – TEMAC.....	14
Figura 2 - Itens publicados por ano	17
Figura 3 – Número de citações por ano	17
Figura 4 – Nuvem de palavras-chave	21
Figura 5 – Mapa de calor Co-citation.....	22
Figura 6 – Acoplamento bibliográfico	24
Figura 7 – Mapa de calor de palavras.....	25
Figura 8 - Brasil.....	43
Figura 9 - Modelo proposto	48
Figura 10 - Modelo estrutural calculado.....	51
Figura 11 - IPMA	54
Figura 12 - Zonas de prioridade da matriz importância-desempenho	55
Figura 13 - Ciclo de melhoria do desempenho das redes franqueadoras	56
Figura 14 - Integração IPMA com as zonas de prioridade	57
Figura 15 – Diagrama de Zipf	61
Figura 16 – Dendograma da CHD	61
Figura 17 – AFC	62
Figura 18 - Análise de similitude	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Revistas com maior fator de impacto em Engenharia Industrial.....	15
Tabela 2: Revistas com maior fator de impacto para o tema <i>franchising</i>	15
Tabela 3: Áreas de pesquisa	16
Tabela 4: Autores mais citados.....	18
Tabela 5: Artigos mais citados	18
Tabela 6: Autores que mais publicaram sobre o tema.....	19
Tabela 7: Países com mais publicações sobre o tema	20
Tabela 8: Subsegmentos do universo da amostra.....	49
Tabela 9: Fiabilidade e validade dos constructos	50
Tabela 10: Teste das Hipóteses	51
Tabela 11: Transformação das escalas	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Artigos relevantes ao tema <i>franchising</i>	25
Quadro 2: Principais abordagens do desempenho	32
Quadro 3: Pressupostos e implicações da teoria da escassez de recursos	34
Quadro 4: Principais indicadores relacionados à escassez de recursos	35
Quadro 5: Pressupostos e implicações da teoria da agência.....	37
Quadro 6: Principais indicadores relacionados à teoria da agência.....	39
Quadro 7: Indicadores coletados	43
Quadro 8: Classificação dos indicadores conforme as zonas de prioridade.....	57

1. INTRODUÇÃO

A estrutura e o gerenciamento dos canais de distribuição de uma empresa são fundamentais para se alcançar a vantagem competitiva (PORTER, 1979). Dentre as diversas maneiras de estratégia competitiva, a forma de estruturação de canais seguindo o modelo de negócio de franquias vem crescendo nos últimos anos, despertando o interesse de diversos pesquisadores que buscam compreender suas implicações econômicas e estratégicas (DIPIETRO et al., 2007; DAVIDOVITSCH et al., 2009).

O *franchising* é comumente definido como uma relação comercial fundada em um acordo de licenciamento entre duas firmas independentes (GILLIS e CASTROGIOVANNI, 2012). Uma empresa (o franqueador) vende o direito de comercializar bens e serviços da sua marca, usando suas práticas de negócio para uma segunda empresa (o franqueado) (COMBS et al., 2004b). O modelo de negócio de franquias se tornou uma das formas mais rápidas de se crescer nos negócios no último meio século (DIPIETRO et al., 2007). Esse modelo de negócio é cada vez mais usado por empreendedores que procuram crescimento através da expansão geográfica (GILLIS e CASTROGIOVANNI, 2012).

Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising – ABF (ABF, 2017), o faturamento do setor em 2016 se aproximou a 151,247 bilhões e apresentou um aumento de 8,3% quando comparado ao ano de 2015. Quanto a geração de empregos, o setor foi responsável pela empregabilidade de 1.192.495 pessoas. Ainda sobre a transição entre o ano de 2015 e 2016, o número de unidades de franquias aumentou de 138.343 para 142.593, crescimento aproximado de 3,1%.

A progressiva importância do setor de franquias na economia mundial explica o interesse da academia por estudos que possibilitem mais compreensão sobre essa forma de organização, inclusive o interesse pela avaliação e mensuração do desempenho organizacional (LAVIERI, 2008). Segundo Combs et al. (2004), o desempenho de uma franquia é impactado pelo nível de utilização do sistema *franchising* e pelos fatores que influenciam a sua adoção e desenvolvimento. Os construtos mais comuns para justificar a utilização desse modelo de negócio são baseados principalmente em duas teorias: teoria da escassez de recursos e a teoria da agência (GILLIS e CASTROGIOVANNI, 2012).

O segmento de franquias que mais cresceu no ano de 2016, apresentando um aumento de 15,5% nas receitas, foi o de saúde, beleza e bem-estar, segmento que também apresentou um avanço gradativo nos últimos anos (ABF, 2017). Considerando as cinco forças

competitivas que moldam a estratégia (PORTER, 1979), pode-se inferir que o aumento progressivo nas receitas desse segmento demonstra a atratividade de investimentos pelas firmas do segmento e intensifica a competitividade do setor. Embora grande parte dos estudos esteja voltada ao sucesso das unidades franqueadas e não das firmas franqueadoras, o desempenho de uma rede franqueadora é resultante das decisões do franqueado, configurando uma dependência mútua nesse modelo de negócio (SOUZA et al., 2011), fomentando a necessidade de compreender o impacto dos fatores que influenciam no desempenho das redes de franquias de saúde, beleza e bem-estar.

1.1. Problema da pesquisa

Em meio as divergências sobre os fatores influenciadores no desempenho do *franchising* encontradas na literatura, e, aspirando compreender o impacto desses fatores no desempenho de redes de franquias do segmento de saúde, beleza e bem-estar, a questão motivadora para a realização da pesquisa foi:

Quais são os fatores de sucesso no desempenho das firmas franqueadoras do segmento de saúde, beleza e bem-estar?

1.2. Justificativa

Acompanhando o crescimento do modelo de negócio de franquias, o interesse científico em diversas áreas do *franchising* e, conseqüentemente, o número de publicações sobre o tema, apresentou um aumento significativo na última década. Porém, observa-se que quando se restringe a pesquisa para análise do desempenho em franquias, ainda existe uma lacuna na literatura (COMBS et al., 2004a), principalmente no Brasil, onde das 955 publicações encontradas na base de dados *Web of Science* apenas 11 são brasileiras. Portanto, através da utilização de um modelo de equações estruturais aplicado sobre o impacto dos fatores que influenciam no desempenho do *franchising*, a pesquisa pretende colaborar com o avanço das pesquisas acadêmicas.

No âmbito social, o tema faz-se importante para através da reflexão de questões relevantes na organização das redes estruturadas como franquias contribuir com a evolução desse sistema no Brasil. Além de auxiliar as empresas a identificarem os fatores de desempenho que mais comprometem a franqueadora, contribuindo com a sua melhoria.

Segundo Fleury (2008), a engenharia de produção envolve o projeto, aperfeiçoamento e implantação de sistemas integrados por pessoas, materiais, informações e equipamentos com

a utilização de ferramentas e conhecimentos para a busca da melhoria contínua do sistema produtivo como um todo.

O estudo do desempenho organizacional é contemplado dentro da engenharia organizacional, que é uma das áreas da engenharia de produção definidas pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO, 2017). Nesse contexto, observa-se que o tema é escopo da engenharia de produção, tornando oportuno o estudo que colabora com o progresso em modelos de gestão e desempenho de franquias.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

O presente estudo tem como objetivo apresentar o mapa de importância-desempenho dos fatores que influenciam no desempenho do modelo de negócio *franchising*.

1.3.2. Objetivos específicos

Visando atingir o objetivo geral, foi necessário dividi-lo em objetivos específicos:

- Integrar as contribuições da literatura a respeito dos fatores que garantem o desempenho de empresas franqueadoras;
- Pesquisar um modelo de mensuração dos fatores antecedentes ao desempenho de redes no modelo de negócio *franchising*;
- Validar o modelo de pesquisa selecionado em franquias do segmento de saúde, beleza e bem-estar,
- Calcular a matriz de importância-desempenho.

1.4. Estrutura dos capítulos

Inicialmente o estudo se dará pelo enfoque meta analítico, que aborda a identificação das publicações com maior relevância no tema. Depois será apresentado o referencial teórico, onde será exposto um panorama geral do sistema de *franchising*, do seu crescimento, do segmento de saúde, beleza e bem-estar, os fatores influenciadores no desempenho da utilização do *franchising* como forma de estruturação de uma rede. Posteriormente a metodologia será descrita, indicando os passos seguidos e ferramentas utilizadas. Em seguida, o modelo e hipóteses serão descritos. Por fim, serão dados os resultados e análises, seguidos das implicações práticas, considerações finais, limitações e futuras linhas de pesquisa.

2. TEORIA DO ENFOQUE META-ANALÍTICO CONSOLIDADO (TEMAC)

A pesquisa científica objetiva a compreensão de algum fenômeno de interesse do pesquisador e para se contextualizar o fenômeno investigado ou a problemática levantada são feitas pesquisas sobre o tema na literatura. Nesse sentido, é essencial se estabelecer procedimentos confiáveis que orientem a síntese de estudos produzidos em uma determinada área de pesquisa (WOLF, 1986).

Utilizou-se a Teoria de Enfoque Meta Analítico Consolidado – TEMAC, de Mariano e Rocha (2017), que é fundamentada em três passos:

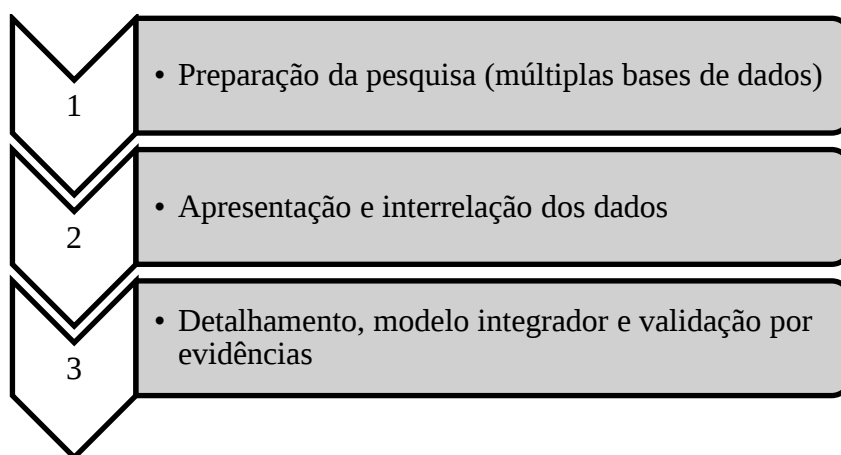


Figura 1 – TEMAC

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Mariano e Rocha (2017),

A pesquisa para obter as informações necessárias para o enfoque meta-analítico foi realizada na base de dados da *ISI Web of Science*, que é conhecida internacionalmente como uma das melhores e mais completa bases de dados (GARCIA e RAMIREZ, 2004).

2.1. Preparação da pesquisa

Para conhecer as principais contribuições da literatura sobre desempenho em franquias foi realizada uma busca com a palavra-chave “*franchising*” na *Web of Science*, o espaço temporal foi de 1945 a 2017. Os resultados foram filtrados conforme as áreas de conhecimento “*management*”, “*business*”, “*engineering industrial*” e “*engineering manufacturing*”, revelando 955 documentos, que em sua maioria correspondem a artigos (704).

2.2. Apresentação e interrelação dos dados

O *Journal Citation Reports* (JCR), seção da base de dados *ISI Web of Science* onde são apresentadas as revistas com maior relevância em determinada área, apresentou 44

revistas consideradas relevantes para a ciência na área de engenharia industrial (*engineering industrial*). A tabela 1 apresenta as dez revistas que possuem maior fator de impacto.

Tabela 1: Revistas com maior fator de impacto em Engenharia Industrial

Rank	Nome da Revista	Total de Citações	Fator de Impacto
1	IEEE Transactions on Industrial Informatics	6.837	6,764
2	JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT INTERNATIONAL	5.577	3,759
3	JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS	15.820	3,493
4	TECHNOVATION RELIABILITY	4.911	3,265
5	ENGINEERING & SYSTEM SAFETY	9.362	3,153
6	JOURNAL OF MATERIALS PROCESSING TECHNOLOGY	25.843	3,147
7	CIRP ANNALS-MANUFACTURING TECHNOLOGY	10.294	2,893
8	JOURNAL OF MANUFACTURING SYSTEMS	1.762	2,770
9	COMPUTERS & INDUSTRIAL ENGINEERING	8.227	2,623
10	COMPUTERS & OPERATIONS RESEARCH	9.172	2,600

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de *ISI Web of Science*.

Levando em consideração que a Engenharia Industrial é um ramo de conhecimento amplo, existe a possibilidade de que o tema da pesquisa que será explorado, o *franchising*, não tenha correspondência com os temas de pesquisa mais aceitos pelas revistas mais relevantes. Para uma maior assertividade na busca por referências, listou-se então as 10 revistas com maior fator de impacto relacionadas ao *franchising*.

Tabela 2: Revistas com maior fator de impacto para o tema *franchising*

Títulos da fonte	Nº de registros	% de 955
JOURNAL OF RETAILING	55	5.759
SERVICE INDUSTRIES JOURNAL	44	4.607
JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT	44	4.607
JOURNAL OF BUSINESS VENTURING	37	3.874

JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	29	3.037
JOURNAL OF SPORT MANAGEMENT	19	1.990
JOURNAL OF MARKETING	19	1.990
EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING	18	1.885
FORTUNE	17	1.780
ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE	17	1.780

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de *ISI Web of Science*.

Pode-se observar que a revista que possui maior fator de impacto em publicações relacionadas ao termo *franchising* trata de varejo, o que é aceitável visto que grande parte do *franchising* compreende a venda de produtos e serviços no varejo. Embora sejam as revistas mais publicadas sobre o tema, as mesmas não estão dentre as principais quanto ao fator de impacto na área de engenharia industrial, demonstrando que apesar da relevância do tema, as principais revistas ainda não possuem presença marcante sobre este tópico. Porém, nota-se que o tema é compreendido por diversas áreas, dentre negócios, empreendimentos, engenharia, psicologia, ciência da computação, comunicação e outros. A tabela 3 apresenta as áreas de pesquisa mais frequentes no *franchising*, tendo a aplicação na engenharia em quarto lugar, com 50 registros.

Tabela 3: Áreas de pesquisa

Áreas de pesquisa	Nº de registros	% de 955
BUSINESS ECONOMICS	922	96.545
OPERATIONS RESEARCH MANAGEMENT SCIENCE	94	9.843
SOCIAL SCIENCES OTHER TOPICS	75	7.853
ENGINEERING	50	5.236
COMPUTER SCIENCE	38	3.979
PSYCHOLOGY	27	2.827
PUBLIC ADMINISTRATION	20	2.094
SPORT SCIENCES	19	1.990
COMMUNICATION	16	1.675
SOCIOLOGY	15	1.571

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de *ISI Web of Science*.

Uma vez identificadas as revistas com maior fator de impacto para o tema, é importante avaliar a sua evolução ao longo dos anos, analisando a quantidade anual de publicações e citações. A figura 2 permite identificar a tendência do crescimento no número de publicações relacionadas ao *franchising* na última década, justificando a relevância na produção científica sobre o tema. A grande queda observada no ano de 2017 justifica-se pela data em que foi realizada a pesquisa, 17/09/2017, não considerando o ano por completo.

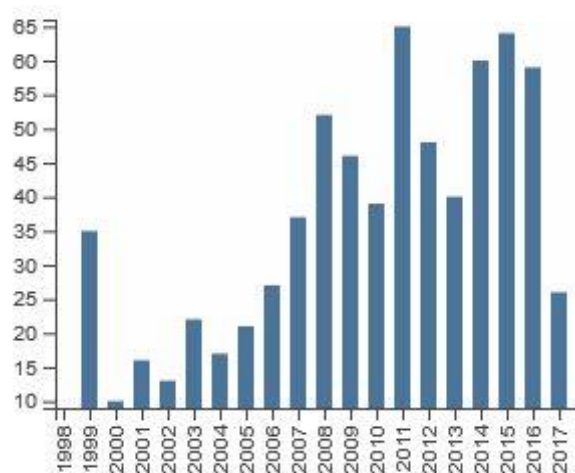


Figura 2 - Itens publicados por ano

Fonte: ISI Web of Science

O primeiro estudo relevante, ou seja, que foi publicado em uma revista indexada ao *Journal Citation Reports*, realizado sobre o tema *franchising*, ocorreu em 1999. Desde então o tema alcançou o valor total de 16.374 citações, com uma média de 17,15 citações por item. Dentre o total de citações, 13.610 são da última década (2007-2017), comprovando o aumento da representatividade do tema nos últimos anos, que pode ser observada através da figura 3.

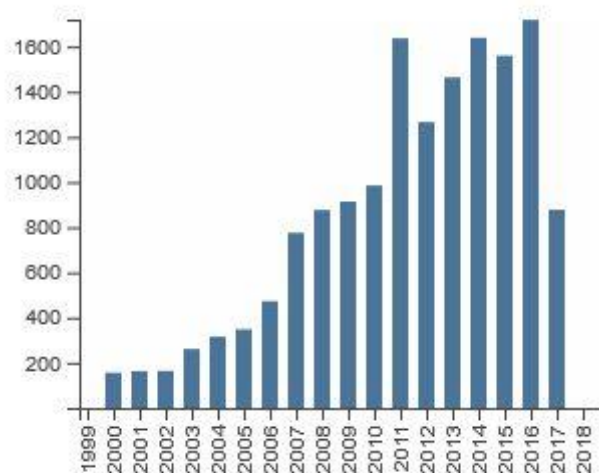


Figura 3 – Número de citações por ano

Fonte: ISI Web of Science

Após a visualização das revistas com maior fator de impacto e demonstrada a evolução quantitativa das publicações e citações do tema ao longo dos anos, é necessário

identificar os autores e os artigos com maior número de citações sobre o tema *franchising* para embasar o estudo. A tabela 4 apresenta os 10 autores mais citados no tema.

Tabela 4: Autores mais citados

Autor	Nº de citações	% de 16374
CACHON, GP.	829	5,06%
COMBS, JG.	754	4,60%
DANT, RP.	706	4,31%
DARR, ED.	530	3,24%
WINTER, SG.	414	2,53%
WENG, ZK.	411	2,51%
SHANE, SA.	335	2,05%
KAUFMANN, PJ.	334	2,04%
NORTON, SW.	297	1,81%
BUCKLEY, PJ.	293	1,79%

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de *ISI Web of Science*.

Dentre os autores mais citados no *franchising*, Cachon aparece em primeiro lugar, com representatividades de 5,06% das 16.374 citações concentradas em um único estudo. Já Combs, totaliza 754 citações diluídas em 9 estudos. Juntos, os dez autores possuem representativa de 29,94% do total de citações até o momento. Os autores mais citados podem ser identificados juntamente com seus artigos e ano da publicação na tabela 5.

Tabela 5: Artigos mais citados

Título	Autores	Ano da publicação	Total de citações	% de 16374
Supply chain coordination with revenue-sharing contracts: Strengths and limitations	Cachon, GP; Lariviere, MA	2005	829	5,06%
The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises	Darr, ED; Argote, L; Epple, D	1995	530	3,24%
Channel coordination and quantity discounts	WENG, ZK	1995	411	2,51%
Replication as strategy	Winter, SG; Szulanski, G	2001	385	2,35%
Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach	Buckley, PJ; Casson, MC	1998	293	1,79%
Using the plural form in the management of restaurant chains	Bradach, JL	1997	253	1,55%

Título	Autores	Ano da publicação	Total de citações	% de 16374
Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics	Combs, JG; Ketchen, DJ	1999	250	1,53%
Opportunity and constraint: Organizations' learning from the operating and competitive experience of industries	Ingram, P; Baum, JAC	1997	226	1,38%
An empirical look at franchising as an organizational form	NORTON, SW	1988	211	1,29%
Improving channel coordination through franchising	LAL, R	1990	207	1,26%

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de *ISI Web of Science*.

Analisando os artigos mais citados é possível perceber que, igualmente ao autor mais citado, o artigo *Supply chain coordination with revenue-sharing contracts: Strengths and limitations* publicado em 2005 também representa 5,06% do total de citações que envolvem o tema da pesquisa e que, juntos, os 10 primeiros artigos mais citados representam 21,96% do total de citações. Nota-se que alguns dos autores dos artigos mais citados (tabela 5) não apareceram na tabela de autores mais citados (tabela 4) e que alguns autores da tabela 4 não estão dentre os artigos mais citados, fator justificado pela diluição das citações de determinado autor entre diversos artigos. Como é o caso de Dant, que embora não apareça em nenhum dos artigos mais citados possui suas 706 citações distribuídas entre 14 artigos.

Outro fator de destaque é a data de publicação dos artigos mais citados, que em sua maioria se concentra nos anos 90, apontando que a qualidade das publicações supera o tempo de publicação. Para complementar o estudo, listou-se os autores com maior número de registros, apresentados na tabela 6.

Tabela 6: Autores que mais publicaram sobre o tema

Autores	Nº de registros	% de 955
DANT RP	27	2,827
KAUFMANN PJ	18	1,885
PERRIGOT R	16	1,675
COMBS JG	16	1,675
GRUNHAGEN M	13	1,361
ALTINAY L	13	1,361

Autores	Nº de registros	% de 955
MICHAEL SC	12	1,257
CASTROGIOVANNI GJ	11	1,152
WINDSPERGER J	10	1,047
WEAVEN S	9	0,942

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de *ISI Web of Science*.

Quanto aos autores com maior número de registros, Dant se destaca com 27 publicações, seguido de Kaufmann, com 18. Ambos autores também estão entre os autores mais citados. Os dez primeiros autores com mais registros chegam a totalizar 14,24% dos 955 registros.

Comparando as tabelas 4, 5 e 6, nota-se que a maioria dos autores (Perrigot, Grunhagem, Altinay, Michael, Castrogiovanni, Windsperger e Weaven), apesar de apresentarem um grande número de registros, não aparecem dentre os autores mais citados e nem entre os autores dos artigos mais relevantes. Por outro lado, os autores Bradach, Ingram e Lal aparecem nos artigos mais citados, mas não são contemplados dentre os autores com maior número de citações e nem dentre os autores com maior número de registros, apontando que, apesar do número de registros, a relevância do artigo ao tema encontra-se no número de citações do mesmo por outros artigos científicos.

Posteriormente, foram analisados os países que mais possuem contribuição a respeito do tema na literatura científica e a identificar das palavras-chave que sugerem as linhas de pesquisa mais estudadas. Os países que mais estudaram o tema, como apresentado na tabela 7, foram Estados Unidos, China e Inglaterra.

Tabela 7: Países com mais publicações sobre o tema

Países/Territórios	Nº de registros	% de 955
USA	464	48.586
PEOPLES R CHINA	74	7.749
ENGLAND	74	7.749
SPAIN	65	6.806
CANADA	46	4.817
AUSTRALIA	44	4.607
FRANCE	30	3.141
GERMANY	21	2.199
SOUTH KOREA	20	2.094
TAIWAN	18	1.885

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de *ISI Web of Science*.

Nota-se que só os Estados Unidos já representam 48,56% de todas as publicações sobre o tem da pesquisa, fator que se justifica pelo fato do país ser considerado o berço do

franchising (MAURO, 2006). Posteriormente, a China e a Inglaterra aparecem empatadas, representando juntas 15,49% das 955 publicações. Evidencia-se que os 10 primeiros países totalizam 89,63% do total de publicações, o Brasil aparece em décimo sexto lugar na lista, com apenas 11 publicações, mostrando assim a necessidade de se explorar o *franchising* dentro do contexto brasileiro.

Após a identificação dos países que mais publicaram sobre o tema, faz-se necessária a compreensão das linhas de pesquisa que estão sendo mais exploradas que podem ser identificadas através das palavras-chave mais frequentes nas publicações relacionadas ao tema *franchising*. A figura 4 apresenta a nuvem de palavras e suas respectivas frequências criada pela ferramenta TagWords a partir dos dados extraídos da base *Web of Science*.



Figura 4 – Nuvem de palavras-chave

Fonte: Elaborado pela autora. Extraído do software TagCrowd.

A palavra “*franchising*” seguida da palavra “*performance*” como palavras-chave com maior frequência corroboram com o foco da pesquisa em questão. Esse tipo de pesquisa está diretamente relacionado com as palavras das próximas posições, “*relationships*”, “*management*”, “*firm*” e “*marketing*”, visto que a compreensão dos fatores que influenciam o *franchising* abrange, dentre outros fatores, o modelo de gestão implantando na empresa, a estratégia utilizada, o relacionamento entre franqueadora e franqueado. Além disso, a palavra

“theory” diz respeito das teorias que são utilizadas para justificar o *franchising* e seu posterior desempenho, dentre elas, destaca-se a teoria da agência que também aparece como uma das palavras mais frequentes (“agency”).

2.3.Detalhamento, modelo integrador e validação por evidências

Como pode-se perceber, as diversas abordagens sobre o tema *franchising* ampliam o conhecimento sobre o tema, assim, conhecer as principais abordagens torna-se uma necessidade. Para isso, foram feitos três mapas de calor referentes a co-citações, acoplamento bibliográfico e palavras mais utilizadas, utilizando o *software VOSviewer*.

O primeiro (figura 5) representa as co-citações mais frequentes, ou seja, a frequência em que as referências (2 autores) são citadas juntas em documentos posteriores. Quanto mais itens são citados, maior a probabilidade de similaridade em seu conteúdo (ZUPIC e CATER, 2014). Para esta análise, foram considerados os documentos referentes ao tema a partir do ano 2014.

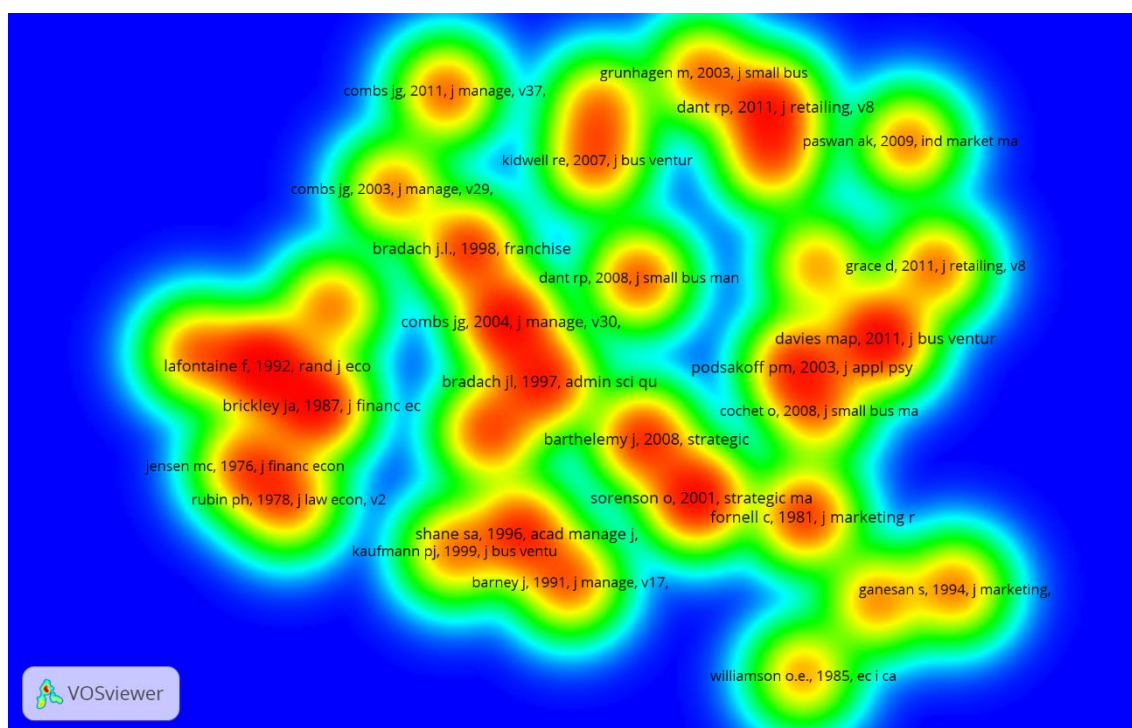


Figura 5 – Mapa de calor Co-citation

Fonte: A própria autora. Extraída de VOSviewer.

Observando o mapa de calor (figura 5), é possível notar a existência de uma maior concentração em diversas frentes, representadas pelos polos vermelhos do mapa. Uma delas, liderada por Francine Lafontaine, está voltada para os fatores que levam a teoria da agência

ser aplicada ao *franchising* e suas respectivas implicações. Já no núcleo de Roland E. Kidwell, a teoria da agência também é utilizada, mas para justificar os fatores antecedentes ao efeito carona e a sua implicação no desempenho do franqueado. Enquanto que a linha de pesquisa liderada por James G. Combs, que também está entre os autores mais citados, utiliza a teoria da agência somada a teoria da escassez de recursos para justificar a iniciação da franquia, a propensão posterior a franquia e o desempenho da franquia.

Prosseguindo com a análise do mapa, pode-se identificar outra linha, direcionada por Scott A. Shane, que diz respeito a influência positiva da adoção do *franchising* como estratégia de crescimento pelas firmas para o seu crescimento e sobrevivência. Enquanto que a linha de Sorenson aborda a perspectiva de aprendizagem organizacional que, quando adotada, influencia no desempenho da cadeia através do mix de unidades das empresas e das franquias.

Outro núcleo com alta concentração é o liderado por Mark A. P. Davies, que busca justificar a conformidade de uma unidade franqueada através da relação de confiança entre franqueador e franqueado. Já a linha de Ravij P. Dant, discute as características do *franchising* e abrange fatores que levaram as pesquisas no tema. Assim, verificou-se diversas abordagens sobre o tema, que buscam entender desde o que é o franchising, suas características até compreender os fatores que influenciam em sua adoção e posterior desempenho.

Em seguida realizou-se o segundo mapa de calor (figura 6), que apresenta o acoplamento bibliográfico dos estudos realizados a partir do ano de 2014. O acoplamento bibliográfico utiliza o número de referências compartilhadas entre dois documentos para identificar similaridade entre eles. A conexão entre dois documentos se intensifica conforme o aumento da sobreposição da bibliografia deles (ZUPIC e CATER, 2014).

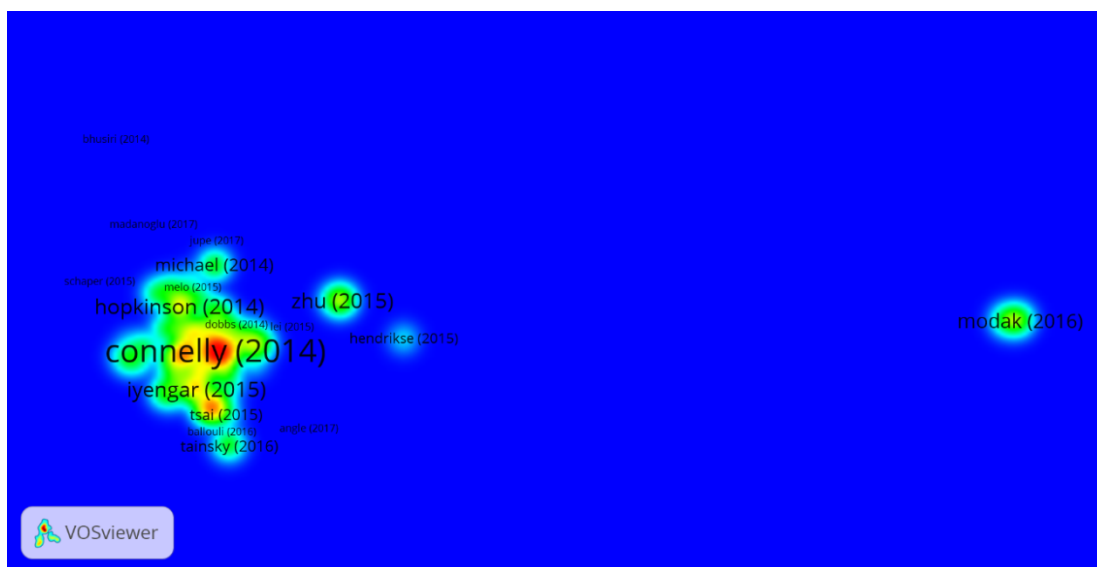


Figura 6 – Acoplamento bibliográfico

Fonte: A própria autora. Extraída de VOSviewer

Neste caso, a mancha se concentra na linha de pesquisa de Connelly et al. (2013) que trata da teoria do torneio, que é utilizada para descrever o comportamento quando as estruturas de recompensa são baseadas em níveis relativos de produção. Essa teoria foi aproveitada por muitos estudiosos para descrever competições de promoção, concursos de inovação e competição entre franqueados. Outra concentração é liderada por Lucia-Palacios et al. (2014), que examina o impacto da utilização do e-business sobre o desempenho organizacional de redes de franquias. O efeito do e-business sobre o desempenho é alcançado a longo prazo através de uma maior diferenciação, desenvolvimento de relacionamento, agilidade empresarial e atração de parceiros.

Por fim, as palavras que mais se manifestaram nos títulos e resumos dos artigos são apresentadas no mapa de calor de palavras (figura 7). A identificação das palavras com maior ocorrência nos títulos e resumos dos documentos permite induzir que os conceitos por trás dessas palavras estão intimamente relacionados (ZUPIC e CATER, 2014).

Título	Autores	Principais resultados
<i>Supply chain coordination with revenue-sharing contracts: Strengths and limitations</i>	Cachon, GP; Lariviere, MA	Demonstra que a partilha de receitas é um contrato atraente. Dado um único fornecedor e varejista, ele coordena a cadeia de suprimentos e divide arbitrariamente os lucros resultantes para qualquer função de receita razoável que depende da quantidade e preço de compra do revendedor. O fornecedor vende a um preço por atacado abaixo do custo marginal, mas sua participação na receita dos varejistas compensa a perda de vendas.
<i>The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises</i>	Darr, ED; Argote, L; Eppler, D	O documento examina a aquisição, depreciação e transferência de conhecimento através da aprendizagem em organizações de serviços. São analisadas pizzarias, de diferentes franqueados. Como resultado, os autores evidenciam que à medida que as organizações ganham experiência na produção, o custo unitário da produção reduz significativamente.
<i>Channel coordination and quantity discounts</i>	WENG, ZK	O tipo de política da quantidade de desconto a escolher não é crítico, mas enquanto a demanda depende do preço de venda do comprador e enquanto o custo operacional é em função da quantidade de pedidos, as políticas de desconto tornam-se fundamentais para a implementação efetiva dos descontos na quantidade na coordenação conjunta entre fornecedor e comprador.

Título	Autores	Principais resultados
<i>Replication as strategy</i>	Winter, SG; Szulanski, G	Os autores apresentam e discutem os elementos-chave de uma estratégia da teoria da replicação.
<i>Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach</i>	Buckley, PJ; Casson, MC	A existência de grandes rendas de monopólio associadas a um alto custo de competição favorece estratégias que conferem ao operador um controle a longo prazo sobre as instalações de produção, favorecendo os acordos de curto prazo, como o <i>franchising</i> . Para os empreendimentos cujo a distribuição é um modo de útil de comercialização, os altos custos dos produtos intermédios no mercado desencorajam o <i>franchising</i> .
<i>Using the plural form in the management of restaurant chains</i>	Bradach, JL	Estrutura organizacional, sistemas de controle, trajetórias de carreira e processos de elaboração de estratégia são meios através dos quais a combinação de unidades de empresa e franquia ajuda as cadeias a alcançarem seus objetivos.
<i>Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics</i>	Combs, JG; Ketchen, DJ	As empresas priorizam preocupações com recursos ao invés de priorizar a economia organizacional ao decidir se envolver ou não em cooperação entre empresas, podendo diminuir o desempenho de algumas empresas.

Título	Autores	Principais resultados
<i>Opportunity and constraint: Organizations' learning from the operating and competitive experience of industries</i>	Ingram, P; Baum, JAC	As cadeias possuem um risco reduzido de falha com aumentos iniciais em sua própria experiência, mas altos níveis de experiência própria aumentam o risco de falha. As taxas de falha são reduzidas pela experiência operacional da indústria adquirida desde a sua entrada na indústria. As taxas de falha das cadeias são reduzidas conforme a experiência competitiva da indústria.
<i>An empirical look at franchising as an organizational form</i>	NORTON, SW	Incidência do <i>franchising</i> é positiva e significativa relacionada aos incentivos principais (aumento da dispersão geográfica, tamanho do estabelecimento) e incentivos da informação (valor da marca, crescimento de vendas).
<i>Improving channel coordination through franchising</i>	LAL, R	Analisa dois elementos existentes no contrato de franquia, os royalties e a tecnologia de monitoramento, constatando que eles não são necessários para a coordenação total. Mostram ainda que os pagamentos de royalties fornecem incentivos para o franqueador e o monitoramento é utilizado para garantir que o franqueado também tenha interesse na firma.

Fonte: Elaborado pela autora.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. O *franchising*

O modelo de negócio de franquias compreende o estabelecimento de estratégias para a distribuição e comercialização de produtos e serviços desenvolvidos produzidos pelo franqueador e comercializados pelos franqueados (HISRICH e PETERS, 2004).

Segundo Gillis e Castrogiovanni (2012), o *Franchising* é frequentemente definido como uma relação comercial fundamentada em um acordo de licenciamento entre duas empresas independentes. O franqueador vende o direito do uso do seu nome comercial, sistemas operacionais e especificações de produtos ao franqueado. Assim, o franqueado pode oferecer o serviço ou produto do franqueador, sob o nome do franqueador, dentro de uma determinada região e durante um período de tempo (JUSTIS e JUDD, 1998).

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (Lei nº 8.955/94).

O sistema de franquias depende da padronização dos seus produtos e/ou serviços para garantir a sua estrutura que objetiva a exploração dos ativos intangíveis (como a marca e o know-how) (SILVA, 2005). Para tal padronização,

As franqueadoras geralmente oferecem uma variedade de serviços, como treinamento, seleção de sites, suporte de marketing, programas de qualidade e certificação de fornecedores. Em contrapartida, os franqueados pagam uma taxa inicial e um royalty de vendas contínuo e concordam em seguir as rotinas operacionais nos padrões da franqueadora, conforme especificado no contrato escrito e no manual de operações. (GILLIS, W. E. e COMBS, J. G., 2009, p.1, traduzido pela autora).

O fornecimento de um suporte que capacite o franqueado a gerenciar a franquia, e a marca de expressão da franquia, que proporciona a atração dos consumidores, são fatores que garantem o atendimento dos interesses dos franqueados (MELO et al., 2014; NYADZAYO et al., 2011). Ademais, as franquias acompanham a tendência mundial de uma maior integração entre os membros do canal de distribuição, desde o fabricante até o consumidor final, e permitem um comprometimento que potencializa o desempenho do sistema (MAURO, 1994).

O franchising, originado nos Estados Unidos da América – EUA, tem se espalhado pelo mundo todo, sendo cada vez mais utilizado por empreendedores que procuram crescimento através da expansão geográfica (GILLIS e CASTROGIOVANNI, 2012;

SHERMAN, 2004). Dados apresentados pela Associação Internacional de Franchising – IFA (IFA, 2016), apontam que o modelo de negócios de franquia apresentou um Produto Interno Bruto – PIB de 541,1 bilhões de dólares, representando aproximadamente 3,4% de todo o PIB privado não agrícola dos EUA.

3.1.1. Franchising no Brasil

No Brasil, o franchising pode ser considerado um modelo de negócio recente, tendo seu início durante a década de 60 com a expansão da primeira rede de franquias de ensino de idiomas do país: Yázigi (BERNARD, 2000). Com a crescente manifestação de outras redes na década de 80, foi fundada uma estrutura de apoio ao franchising, a Associação Brasileira de Franchising – ABF em 1987, que passou a ser o órgão fiscalizador do setor.

A criação da ABF propiciou a abertura do mercado de franquias, trazendo várias marcas estrangeiras para o Brasil e, desde então, o sistema de franquias tem sido um dos setores que mais cresce no país (CHERTO, 2003). Com sua criação, o setor conseguiu amadurecer, o que levou a criação da Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, chamada de a Lei de Franquias, que dentre outras coisas, regulamenta o contrato de franquia empresarial.

Diante o exposto, dados do relatório Números do Franchising do Brasil de 2016, realizado pela ABF, confirmam o constante crescimento e a importância econômica do setor, que representa aproximadamente 2,4% do PIB do Brasil. Em 2016 o setor apresentou crescimento de 8,3% no faturamento, de 3,1% no número de unidades franqueadas e de 0,2% no número de empregos quando comparado ao ano de 2015. Porém, teve um decréscimo de 1,1% no número de redes franqueadoras. Ainda assim, o Brasil permaneceu em 4º lugar no ranking mundial dos países que possuem o maior número de redes franqueadoras e quanto ao número de unidades franqueadas, permaneceu em 6º lugar (ABF, 2017).

3.1.2. Segmento de Saúde, beleza e bem-estar no franchising

A Associação Brasileira de Franchising classifica as franquias em onze segmentos: alimentação; casa e construção; comunicação, informática e eletrônicos; entretenimento e lazer; hotelaria e turismo; limpeza e conservação; moda. Saúde, beleza e bem-estar; serviços automotivos; serviços e outros negócios; serviços educacionais (ABF, 2017).

O relatório Números do Franchising do Brasil 2016 (ABF, 2017), expõe que o segmento que apresentou maior variação de faturamento em 2016, com crescimento de 15,5% em relação a 2015 foi o de Saúde, beleza e bem-estar. Fato que se justifica pela ascensão de redes de clínicas médicas populares, saída de usuários dos planos de saúde, a utilização de

novos canais de venda, além da entrada de novas marcas no mercado que favoreceram esse desempenho (ABF, 2017). Um estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE propõe que tanto o envelhecimento da população, quanto o crescimento da classe média resultam em oportunidades para esse segmento, justificando também o crescimento do segmento (SEBRAE, 2013).

O segmento de saúde, beleza e bem-estar engloba franquias de cosméticos e perfumaria, cuidados pessoais, esporte e recreação, farmácias, odontologia, óticas e serviços médicos (ABF, 2017).

3.2. Desempenho

Com o objetivo de delimitar a definição de desempenho, realizou-se o mapa de calor das co-citações relacionadas ao tópico “*performance*” para se identificar as principais abordagens utilizadas.

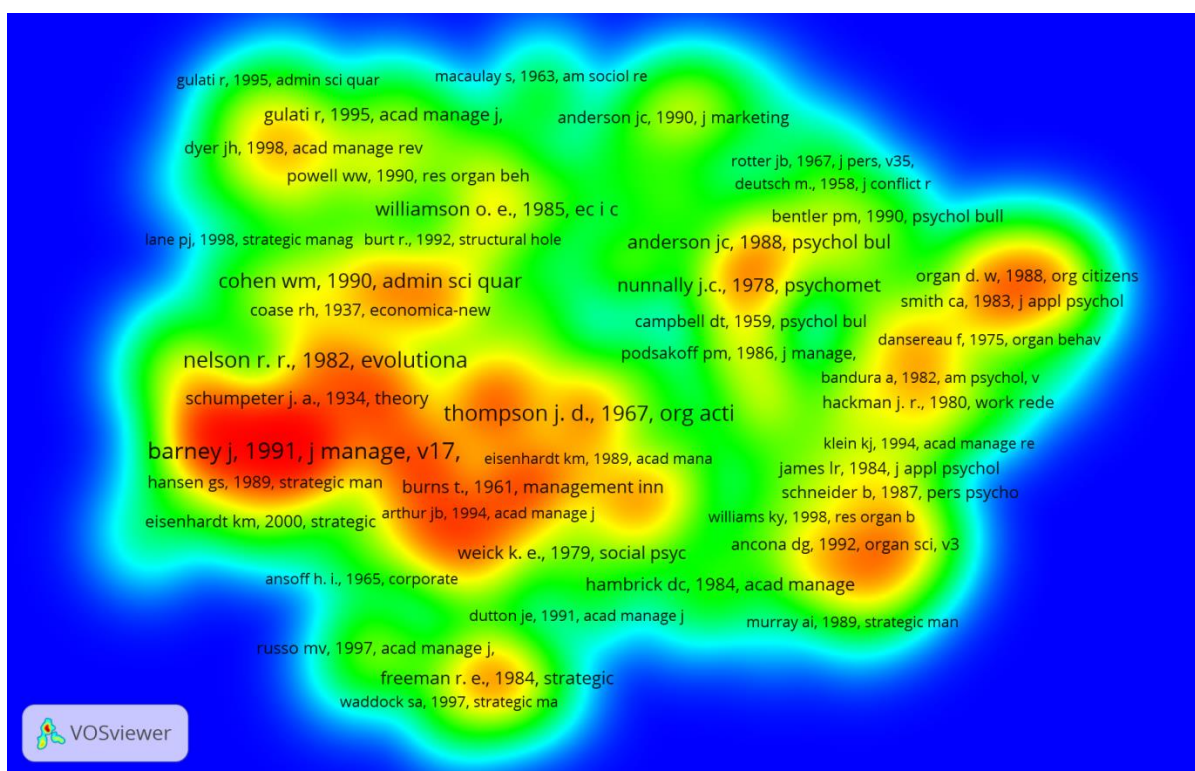


Figura 8 - Co-citation desempenho

Fonte: A própria autora. Extraída de VOSviewer.

Observa-se na figura 8 que uma grande mancha se concentra em torno dos autores Barney, Thompson, Nelson e Cohen, que se destacam com os maiores números de citações, assim, suas respectivas abordagens são apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 2: Principais abordagens do desempenho

TÍTULO	AUTORES	ABORDAGEM
Firm resources and sustained competitive advantage	BARNEY (1991)	Os recursos de uma empresa lhe permitem implementar estratégias para melhorar a eficiência e eficácia. Os recursos devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis.
Organizations in Action	THOMPSON (1967)	As organizações são analisadas em termos de tecnologias e em termo de seus ambientes. As organizações visam proteger ou isolar um “núcleo” técnico da incerteza do meio ambiente, gerenciando contingências ao instituir sistemas para controlar recursos. Quando as contingências são controladas, as organizações podem explorar suas tecnologias de forma otimizada. Quando os elementos de tarefa-ambiente das organizações não possuem capacidade técnica para avaliar o desempenho, as organizações buscam medidas extrínsecas de aptidão para o futuro.
An evolutionary theory of economic change	NELSON e WINTER (1982)	O “ambiente de seleção” de uma organização é o conjunto de considerações que afetam o seu bem estar e a extensão em que ele se expande ou contrai. O ambiente é determinado em parte pelas condições de fora da empresa, mas também pelas características e comportamentos de outras firmas do setor.
Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation	COHEN e LEVINTHAL (1990)	A capacidade de uma empresa está relacionada ao seu nível de conhecimento prévio. O desenvolvimento da capacidade de absorção e o desempenho inovador são dependentes do histórico. A falta de investimento inicial em uma área de especialização pode impedir o desenvolvimento futuro de uma capacidade técnica dessa área.

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante o exposto, adotou-se para o presente estudo a abordagem proposta por Barney (1991), na qual o desempenho de uma empresa explica-se pela forma de utilização e gerenciamento de seus recursos, que compreendem todos os ativos, processos organizacionais, informações e conhecimentos controlados pela firma, que a permitam planejar e adotar estratégias que garantam sua eficiência e eficácia no mercado. O desempenho resulta da comparação entre o valor criado pela firma e o esperado pelos *stakeholders* (acionistas, clientes, fornecedores, governo) (BARNEY, 1996).

Para contornar a subjetividade do conceito de desempenho, Barney (1996) propõe a utilização de indicadores que reflitam características associadas ao desempenho, que permitem o acompanhamento da qualidade da gestão e a comparação da firma com os concorrentes. Os indicadores relacionados aos conceitos de retorno financeiro, crescimento no número de vendas e parcela de mercado da firma (*market share*) se destacam dentre os critérios de mensuração mais utilizados nas pesquisas em estratégia (CALDAS, 2006).

3.3. Fatores que influenciam no desempenho do *franchising*

Existem poucos estudos sobre o desempenho de uma firma associado ao *franchising*, o que ressalta a necessidade de tentar compreender a relação entre os antecedentes do *franchising* e a consequência no desempenho da empresa (GILLIS e CASTROGIOVANNI, 2012). Assim, devido ao limitado entendimento quanto aos constructos que influenciam no desempenho das franqueadoras, considerou-se a abordagem do estudo de Combs et al. (2004b), que indica que o desempenho do *franchising* é impactado pelos fatores que influenciam na sua adoção e desenvolvimento.

Portanto, faz-se necessário a compreensão dos fatores que influenciam na adoção do *franchising* e seu desenvolvimento para posteriormente fazer um link com o seus impactos no desempenho. Segundo Gillis e Castrogiovanni (2012), as abordagens mais comuns para se justificar a escolha da adoção do *franchising* são baseadas em duas teorias: teoria da escassez de recursos e a teoria da agência.

3.3.1. Teoria da Escassez de recursos

A teoria da escassez de recursos pressupõe que a decisão de uma empresa franquear é influenciada pela necessidade de se ter acesso a recursos escassos, principalmente financeiros e gerenciais, a fim de se expandir rapidamente (OXENFELDT e KELLY, 1969). As firmas de pequeno porte teriam dificuldade em alcançar capital suficiente para seu crescimento pelos meios tradicionais de mercado, além de lidar com restrições no recrutamento, retenção de talentos gerenciais e dificuldade na aquisição de conhecimento de novos mercados, assim sendo o *franchising* uma alternativa para suprir essa carência (SHANE, 1996; MARTIN, 1988).

Nesse sentido, Oxenfeldt e Kelly (1969) propõem um ciclo de vida para o processo da adoção do *franchising*, no qual as empresas adotam o *franchising* quando necessitam alcançar economias de escala através da expansão a uma taxa superior ao disponível nos recursos gerados internamente. Quando a economia é alcançada, a necessidade pela rápida expansão já não é mais necessária, alterando o foco do franqueador para a maximização dos retornos das

unidades. Como as unidades próprias são presumidamente mais rentáveis, os franqueadores recomprariam os seus estabelecimentos mais lucrativos. Assim, com a rede madura, a empresa teria praticamente só unidades próprias e teria motivação para deixar o *franchising*.

Os principais pressupostos e implicações da teoria da escassez de recursos identificados na literatura são apresentados no quadro 3.

Quadro 3: Pressupostos e implicações da teoria da escassez de recursos

Principais pressupostos	Principais implicações
Grandes redes possuem significantes vantagens de escala	Empresas jovens e/ou pequenas são mais propensas a crescer através do <i>franchising</i>
Empresas próprias são mais rentáveis do que unidades franqueadas	O <i>franchising</i> está relacionado com o crescimento e à sobrevivência, mas não necessariamente com a rentabilidade
Capacidade gerencial, conhecimento do mercado e capital são mais fáceis de se obter através do <i>franchising</i> do que de outras alternativas	Empresas maduras irão crescer através de unidades próprias e irão recomprar as unidades franqueadas

Fonte: A própria autora. Adaptado de Combs et al., 2004(b) e de Caldas, 2006.

Embora muitas sejam as discussões sobre a capacidade explanatória da teoria da escassez de recursos na literatura (LAFONTAINE, 1994; NORTON, 1995), o mercado nacional apresenta vestígios que sustentam essa teoria.

Em função de uma combinação de juros elevados e crescimento baixo, o apelo do Sistema foi por muito tempo relevante, ao proporcionar ao franqueador um meio de expansão do negócio à custa do capital e risco de terceiros e ao franqueado uma forma alternativa de geração de renda. Esses pontos foram ratificados em análises da ABF, que apontou a falta de crédito, a cultura empreendedora e a escassez de empregos como indutores do crescimento do *franchising* no País (DAVIDOVITSCH et al., 2009, p.301).

A teoria da escassez de recursos protagonizada por Oxenfeldt e Kelly (1969) propagou-se através de estudos empíricos (DANT et al., 1996; DANT, 1995) que apresentaram resultados diversos. Os estudos empíricos que testaram a teoria da escassez de recursos utilizaram variáveis conforme três abordagens: (1) avaliação do nível geral de recursos, (2) avaliação de indicadores de recursos específicos e (3) avaliação dos motivos alegados pelo franqueador (CASTROGIOVANNI et al., 2006).

Estudos que contemplaram a primeira abordagem (SHANE, 1996; COMBS, 1994) focaram em indicadores genéricos da escassez de recursos, utilizando a idade, tamanho ou taxa de crescimento da empresa para exemplar seu acesso aos níveis de recursos. Já os estudos sob a segunda abordagem (COMBS et al., 1999a; Norton, 1995) analisaram as relações entre tipos específicos de recursos, como o capital e a propensão da firma a utilizar o

sistema *franchising*. Por fim, as pesquisas sob a terceira abordagem (DANT, 1995; LAFONTAINE e KAUFMANN, 1994) examinaram os franqueadores e como determinados recursos motivaram a adoção do *franchising*. O quadro 4 apresenta as principais métricas identificadas que são comumente utilizadas nas pesquisas.

Quadro 4: Principais indicadores relacionados à escassez de recursos

Variáveis	Estudos
Idade - Tempo desde a fundação da firma - Tempo desde o início da adoção do <i>franchising</i> - Tempo de experiência internacional	Alon (2001) Bercovitz (1999) Fladmoe e Jaque (1995)
Tamanho - Número de unidades - Total de vendas - Total de ativos - Número de unidades próprias	Alon (2001) Contractor e Kundu (1998) Rankine (1987) Shane (1996)
Taxa de crescimento - Variação percentual do número total de unidades - Variável <i>dummy</i> = 1 se a firma está crescendo - Aumento percentual nas vendas	Michael (2000a) Sem (1997) Roh (2001)
Escassez de capital - Survey: foi necessário capital para crescer? - Valor de livro/valor de mercado - Despesa com juros/lucro - Taxa de juros na economia em um período - Dívida/ Ativos ou patrimônio líquido - Variável <i>dummy</i> = 1 se a franqueadora oferece ajuda financeira - Caixa e títulos de mercado / total de unidades - Preço / lucro - Retorno sobre ativos - Variável <i>dummy</i> = 1 se aberta ou corporação	Dant et al. (1998) Rankine (1987) Rankine (1987) Minkler e Park (1994) Combs e Ketchen (1999a) Lafontaine (1992) Combs e Ketchen (1999a) Combs e Ketchen (1999a) Combs e Ketchen (1999a) Goldberg (1983)

Fonte: A própria autora. Adaptado de Combs et al., 2003 e de Caldas, 2006.

3.3.1.1. Tamanho da Firma

Segundos Combs et al. (2004b), as franqueadoras reconhecem que a medida que os sistemas de franchising crescem e desenvolvem recursos para selecionar, contratar, treinar e motivar os franqueados, essa utilização desses recursos pode resultar em uma vantagem competitiva. Para Davidovitsch et al. (2009), o constructo tamanho da firma pode ser obtido através de dois indicadores bem consolidados na literatura, o de corporação, que indica o grau do acesso da firma ao mercado de capitais (AZEVEDO et. al., 2001) e o tamanho da rede, que mensura o nível de recursos da empresa e o seu potencial de ganho de escala em custo (PORTER, 1979; BHARADWAJ et. al., 1993).

3.3.1.2.Experiência do Franqueador

Através de um estudo empírico, Michael (2002) observou que as empresas que franquearam logo no início ganharam o mercado rapidamente, levando-as a um melhor desempenho financeiro. Posteriormente, Michael (2003) justifica que o *franchising* facilita a rapidez do crescimento da firma, permitindo um maior acesso aos recursos, que auxiliam a empresa na obtenção de vantagens competitivas. Corroborando com os resultados apresentados por Michael (2002;2003), Combs et al. (2009) identificaram que as empresas que adotam o sistema de franquias tendem a utilizar o *franchising* cada vez mais extensivamente ao longo do tempo, sugerindo que a sua experiência indica um benefício líquido da utilização do *franchising* em relação às propriedades próprias. O constructo Experiência do Franqueador pode ser representado pela variável “tempo de franquia” que retrata o nível dos recursos dependentes da curva de experiência e pode ser obtida através do tempo desde a adoção do *franchising* pela firma (BERCOVITZ, 1999; PORTER, 1979).

3.3.1.3.Valor da marca

Para Merrilees e Frazer (2013), a marca está entre as três maiores vantagens do *franchising*. Em consonância com a visão baseada em recursos, as redes franqueadoras possuem e utilizam ativos estratégicos como a notabilidade da marca para melhorar o desempenho da firma (SHOCKER et al., 1994). As empresas que buscam melhorias na reputação da marca alcançam uma maior participação de mercado (*market share*), o que indica maior desempenho no *franchising* (MICHAEL, 2000a). O valor da marca é embasado pelas variáveis “publicidade” e “taxa de franquia”. A publicidade demonstra o grau com que a firma busca a sua identificação através da marca e é representada através do percentual sobre as vendas das unidades que é destinado aos gastos com a promoção da marca (PORTER, 1979; SHANE, 1996; BHARADWAJ et. al., 1993). Já a taxa de franquia reflete o valor da marca e do *know-how* acumulado pelo franqueador, é modelada pelo valor em reais pago pelo franqueado para ter acesso a um determinado sistema de franquia (SHANE, 1998).

3.3.2. Teoria da Agência

Na literatura econômica um problema de agência acontece quando a maneira de organizar um relacionamento, de modo a alinhar os interesses de ambas as partes, age em prol da maximização do bem-estar de apenas uma delas, ou seja, quando uma parte (principal) delega a autoridade a uma outra (agente), para a realização de uma determinada atividade (EISENHARDT, 1989). Sob essa perspectiva, ao menos três problemas de agência podem surgir (SHANE, 1998):

- Seleção Adversa: o principal não possui dados suficientes para aferir se um determinado a gente possui as habilidades necessárias para o desempenho de uma função;
- Risco moral: o principal não consegue aferir se o agente realmente está dirigindo os objetivos estabelecidos pelo principal utilizando seus melhores esforços;
- Oportunismo: comportamento impróprio de uma das partes, demandando da outra a necessidade de um retorno superior ao previamente acordado;

Os custos de agência são aqueles empregues pelo franqueado para o monitoramento e controle do agente. Dessa forma, os problemas de agência podem ser classificados conforme dois tipos: vertical e horizontal. O problema da agência vertical diz respeito a existência de divergência entre a firma e o funcionário-gerente da unidade própria (NORTON, 1988). A agência vertical implica em um *trade-off* entre o monitoramento e os incentivos, que será favorável ao *franchising*, principalmente quando estes custos forem altos. Assim, na medida que novas unidades são incorporadas a rede, a expansão da firma através do *franchising* propicia a redução da taxa de incremento do custo de monitoramento (BRADACH, 1997; NORTON, 1988).

Já o problema da agência horizontal diz respeito ao risco do comportamento oportunista pelo franqueado em ‘pegar carona’ (*free-ride*). Uma questão fundamental do *franchising* é a qualidade do produto /serviço prestado representado pela marca. Logo, ao compartilharem da mesma marca, qualquer investimento realizado pelo franqueado influenciará os demais, afetando a percepção dos consumidores (MICHAEL, 2000b). Assim, ‘pegar carona’ é a tentativa de um franqueado potencializar seus ganhos através do sub-investimento na marca, as custas dos investimentos e benefícios compartilhados pela rede (RUBIN, 1978). Os principais pressupostos e implicações da teoria da escassez de recursos identificados na literatura são apresentados no quadro 5.

Quadro 5: Pressupostos e implicações da teoria da agência

Principais pressupostos	Principais implicações
Atores econômicos são racionais e possuem interesses próprios	As empresas franquearão as unidades que tenham custo de monitoramento alto e onde o potencial de ‘pegar carona’ (agência horizontal) seja baixo

Principais pressupostos	Principais implicações
Atores econômicos possuem diferentes objetivos, mas são homogêneos	Os contratos de franquia propiciarão aos franqueados um custo quase total para mantê-los no contrato e motivados As empresas que utilizarem o <i>franchising</i> de forma eficiente apresentarão um melhor desempenho
O <i>franchising</i> substitui os poderosos incentivos de propriedade para uma monitoração direta e dispendiosa	
Os funcionários-gerentes das unidades próprias irão ‘economizar esforços’ (problema da agência vertical)	
Os franqueados que não dependem de negócio repetitivos irão ‘pegar carona’ nos esforços de construção da marca dos demais (problema da agência horizontal)	

Fonte: A própria autora. Adaptado de Combs et al., 2004(b) e de Caldas, 2006.

Em suma, a teoria da agência presume que as organizações procuram diminuir os seus custos se estruturando como franquia (NORTON, 1988). Nessa teoria, os custos de monitoramento podem ser reduzidos com o *franchising* visto que o franqueado teria incentivos financeiros para buscar melhor desempenho já que investiu seus recursos em troca do direito aos lucros residuais (LAFONTAINE, 1999). Por outro lado, tal teoria também estimularia o franqueado a pegar carona na marca da rede de franquias, demandando a necessidade do franqueador traçar um plano de ação para evitar a ameaça de oportunismo (MICHAEL, 2000b). Assim, as variáveis que afetam estes pontos também influenciariam a adoção do sistema (COMBS e KETCHEN, 2003).

Quanto aos custos de monitoramento, pesquisadores buscam compreender os fatores que aumentam os custos de monitoramento sob a posse da empresa e, assim, incentivam o *franchising* (COMBS e KETCHEN, 2003). Segundo o estudo de Combs e Ketchen (2003), existe uma relação entre a dispersão geográfica e a adoção do *franchising*, associação que estaria relacionada ao efeito da dispersão geográfica sobre os custos de monitoramento da firma. Essas condições são ainda mais afetadas através da expansão internacional da rede de franquia (LAFONTAINE, 1992).

A ameaça de oportunismo pelas partes é considerada outro fator que influencia a adoção do *franchising*. Combs e Ketchen (2003), reuniram diversas variáveis que influenciariam a percepção destes riscos. Entre elas estão as taxas cobradas pelo sistema de franquias, como a taxa de investimento inicial e os *royalties* que quanto maiores, maiores são os riscos identificados pelos franqueados (SHANE, 1998; MICHAEL, 2000a, 2000b). Outra variável é proposta por Lafontaine (1992), que considera que as empresas de maior porte apresentam custos menores de monitoramento em função dos ganhos de escala na supervisão, influenciando a empresa a utilizar unidades próprias. O quadro 6 sintetiza as variáveis relacionadas à teoria da agência mais utilizadas.

Quadro 6: Principais indicadores relacionados à teoria da agência

Variáveis	Estudos
Relacionadas ao monitoramento	
Dispersão Geográfica - Distância entre as unidades e a matriz da rede de franquias - Número de estados, países ou regiões com unidades - Número de regiões onde para as quais deseja expandir - Distância das unidades até as estradas ou cidades - Número de estados com unidades/ total de ativos - Inverso da distância até três unidades mais próximas - Variável <i>dummy</i> = 1 se tem unidades no exterior - Número de unidades do estado ou cidade de origem - Percentual de unidades nos estados com maior concentração de unidades	Bricley e Dark (1987) Combs e Ketchen (1999b) Alon (2001) Bricley e Dark (1987) Rankine (1987) Bercovitz (1999) Combs e Ketchen (1999a) Carney e Gedajlovic (1991) Michael (1996b)
Conhecimento Local - <i>Survey</i>: conhece o mercado sem os franqueados - Porção de compra não vinculado ao franqueador - Variável <i>dummy</i> = 1 se requer experiência - Números de funcionários por unidade - Custo pessoal/vendas - Valor dos ativos/ empregados (nas unidades)	Dant et al. (1998) Bercovitz (1999) Michael (2000b) Michael (1996a) Michael (1996a) Scott (1995)
Relacionadas ao oportunismo	
Valor agregado pelo franqueador - <i>Survey</i>: média de (1) controle de qualidade, (2) observação presencial e marca, (3) treinamento - <i>Survey</i>: média de (1) especificidade dos ativos, (2) marca (3) <i>know-how</i> específico - Gastos com publicidade em relação às vendas - Nota para qualidade (relatório de consumidores) - Semanas de treinamento do franqueado - Valor dos ativos específicos da rede por unidade - Variável <i>dummy</i> = 1 se obriga a comprar insumo - Valor das despesas com publicidade na indústria	Dant et al. (1998) Combs e Ketchen (1999a,b) Bercovitz (1998) Michael (2000b) Lafontaine (1992) Michael (1996a) Goldberg (1983) Fladmoe e Jacque (1995)
Taxa inicial de franquia - Valor em dólares	Shane (1998)

Variáveis	Estudos
Royalties - Percentual sobre as vendas - Percentual para as vendas para promoções	Michael (2000a, b) Shane (1996)
Tamanho da unidade - Custos médios de abertura de uma unidade - Venda média de uma unidade	Alon (2001) Caves e Murphy (1976)

Fonte: A própria autora. Adaptado de Combs et al., 2003 e de Caldas, 2006.

3.3.2.1.Ameaça de oportunismo

Para compor a ameaça de oportunismo, os indicadores efeito sobre o padrão e royalties são utilizados. O efeito sobre o padrão indica o risco de perda do valor da marca conforme a ação do franqueado, relacionando-se a uma maior necessidade de monitoramento (DAVIDOVITSCH et al., 2009). Já os *royalties*, obtidos através da determinada porcentagem sobre as vendas das unidades que custeiam o suporte oferecido pelo franqueador, refletem o incentivo do franqueado em apoiar a rede no aumento de vendas e os seus custos de monitoramento para garantir a padronização da qualidade do produto/serviço prestado, relacionando-se com o desempenho da firma (MICHAEL, 2000a, 2000b).

3.3.2.2.Dispersão geográfica

Em um estudo empírico, Sorenson e Sørensen (2001) descobriram que quanto mais geograficamente dispersa está uma cadeia, mais receita ela poderia gerar quando o crescimento ocorre através do *franchising*, concluindo que quando as empresas se expandem para diversas regiões, elas aprendem mais e crescem mais rápido através de unidades franqueadas. Logo, a dispersão geográfica é representada pelo indicador dispersão por unidade federativa, definida pelo total de estados brasileiros que a firma atua, e pelo indicador número de unidades no exterior. Ambos se relacionam com os custos de monitoramento e com a necessidade de conhecimento de mercados locais ou novos para a firma.

3.3.2.3.Escala das unidades

Por possuírem maiores economias de escala em monitoramento, as unidades que possuem um porte maior são em sua maioria unidades próprias (COMBS e KETCHEN, 2003; LAFONTAINE, 1992). As unidades de tamanho moderado favorecem a adoção do *franchising*, visto que nessas unidades os empreendedores fundadores interferem menos na geração de receitas do que em pequenas unidades. Assim, o desempenho das firmas moderadas é mais dependente dos esforços dos gerentes de distribuição e a motivação desses indivíduos é importante para o desempenho da empresa (LAFONTAINE, 1992).

A escala das unidades é dada através de quatro indicadores: investimento na unidade, funcionários por unidade, venda por unidade e área da unidade. O investimento na unidade é o valor em reais dos investimentos iniciais unidade, desconsiderando o ponto comercial (ALON, 2001). A média de funcionários por unidade reflete a necessidade de conhecimento local e os ganhos de escala de monitoramento da unidade (MICHAEL, 1996a). O número de vendas média por unidade da rede, assim como a média de funcionários, é uma medida do potencial de ganho de escala de monitoramento da unidade. Por fim, a área média das unidades, tamanho em metros quadrados da unidade, também refletem o ganho de escala de monitoramento.

4. MÉTODO

4.1. Tipo de pesquisa

Fundamentando-se na classificação de pesquisas científicas com base em seus objetivos adotada por Gil (2002), este estudo categoriza-se como uma pesquisa exploratória de abordagem quantitativa e qualitativa.

A pesquisa exploratória objetiva promover maior proximidade com o problema em questão, de forma a deixá-lo mais evidente ou a construir hipóteses a seu respeito (GIL, 2002). Ainda segundo Gil (2002, p. 41), as pesquisas exploratórias “têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”.

“A abordagem quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre as variáveis, etc.” (FONSECA, 2002, p. 20). Ainda segundo Fonseca (2002), os resultados das pesquisas com abordagem quantitativas podem ser quantificados, logo, pesquisas com amostras representativas da população alvo da pesquisa são tomadas com um retrato real dessa população. A abordagem quantitativa ocorreu na aplicação do método modelagem de equações estruturais com estimação de mínimos quadrados parciais (*PLS-SEM - Partial least squares – Structural Equation Model*).

Por fim, o estudo trouxe uma abordagem qualitativa nas implicações práticas, através da aplicação de um questionário aberto à especialistas em franquias para posterior análise do conteúdo e comparação com o modelo estrutural proposto. A pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, e sim com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, objetivando a compreensão e explicação de motivos, crenças e valores dos fenômenos estudados (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

4.2. Local de estudo

O estudo sucedeu-se em nível nacional, englobando todas as 27 unidades federativas do Brasil. O Brasil é o maior país da América do Sul e da América Latina, com área de 8.515.767,049 km². Quanto a sua população, a estimativa em 2017 é de 207.660.929 habitantes.



Figura 9 - Brasil.

Fonte: *Wikimedia Commons*.

No ranking mundial dos países que possuem o maior número de redes franqueadoras em 2016, o Brasil permaneceu em 4º lugar com 3.039 redes franqueadoras (ABF, 2017).

4.3. Objeto de estudo

O objeto de estudo foram as redes franqueadoras brasileiras do segmento de saúde beleza e bem-estar. Para compor a amostra do estudo, foram selecionadas somente redes franqueadoras com mais de três unidades franqueadas, visando assegurar que o conceito da rede esteja minimamente implantado (HAWES et al., 1984). Como critério de exclusão, estavam as redes franqueadoras onde não foram encontradas nas bases de coleta de dados todas as informações necessárias.

4.4. Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta dos dados do modelo estrutural elaborado foi adaptado do estudo de Davidovitsch et al. (2009), contendo 15 indicadores para configurar os 7 constructos do modelo: tamanho da firma, experiência do franqueador, valor da marca, ameaça de oportunismo, dispersão geográfica, escala das unidades e desempenho. Para cada variável foram utilizados os respectivos indicadores apresentados no quadro 7.

Quadro 7: Indicadores coletados

Variável	Indicadores	Autores
Tamanho da Firma	Corporação: variável <i>dummy</i> que representa o tipo de sociedade, valor um para redes de capital aberto e valor zero para os demais casos.	AZEVEDO et al (2001)
	Tamanho da rede: logaritmo neperiano do número total de unidades próprias da	SHANE (1996)

Variável	Indicadores	Autores
	rede.	
Experiência do Franqueador	• Tempo de franquia: número de anos desde a adoção do <i>franchising</i> pela rede.	BERCOVITZ (1999)
Valor da Marca	• Publicidade: percentual sobre as vendas das unidades destinado aos gastos em promoção da marca. • Taxa de Franquia: valor em reais cobrado ao franqueado para seu acesso a um sistema de franquia.	SHANE (1996) SHANE (1998)
Ameaça de Oportunismo	• Efeito sobre o padrão: efeito da ação do franqueado sobre a qualidade do produto da rede franqueadora qualificado em três níveis. Foram considerados passíveis de alto efeito (valor=2), os subsegmentos de serviços médicos e odontologia. Já com médio efeito (valor=1), as redes de cuidados pessoais, farmácias, esporte e recreação. Por fim, foram consideradas as redes de cosméticos, perfumarias e óticas passíveis de baixo efeito (valor=0). • Royalties: percentual sobre as vendas das unidades que custeia o suporte oferecido pela rede franqueadora.	Adaptado de AZEVEDO et al. (2002) MICHAEL (2000a)
Dispersão Geográfica	• Dispersão por UF: logaritmo neperiano do total de estados brasileiros em que a firma atua. • Internacional: variável <i>dummy</i> que apresenta valor 1 caso a rede tenha unidades fora do Brasil e valor 0 caso contrário.	COMBS et al. (1999b) COMBS et al. (1999a)
Escala das Unidades	• Investimento na unidade: valor em Reais dos investimentos específicos na unidade, não foram considerados os gastos com o ponto comercial. • Funcionários por unidade: número médio de funcionários por unidade da rede. • Venda por unidade: venda média por unidade de rede. • Área da unidade: tamanho médio de uma unidade em metros quadrados.	ALON (2001) MICHAEL (1996a) CAVES et al. (1976)

Variável	Indicadores	Autores
Desempenho	• <i>Market share</i> financeiro: razão entre as vendas médias da rede em relação ao total de venda das redes no per	PORTER (1980)
	• <i>Market share</i> em unidades: razão entre o número médio de unidades totais de uma rede em relação ao total de unidades das redes no período.	PORTER (1980)

Fonte: A própria autora. Adaptado de Davidovitsch et al. (2009).

Quanto a aplicação do questionário final aos especialistas em franquias, foram elaboradas cinco questões abertas relacionadas ao modelo de negócio de franquias. O questionário é apresentado no apêndice A.

4.5.Amostra

O cálculo amostral para foi realizado através do software *G*Power 3*, aplicando-se efeito da força de 15% e significância de 5%. Considerando-se que o modelo possui 6 variáveis independentes, o tamanho mínimo da amostra resultou em 98 redes. No total, o universo da amostra investigada compôs-se por 112 franquias do segmento de saúde, beleza e bem-estar.

4.6.Procedimento de coleta de dados

Para a coleta de dados, as informações foram retiradas do site da ABF, do anuário de franquias da ABF 2017/2018, do site Pequenas Empresas e Grandes Negócios (PEGN), do anuário de Franquias 2017/2018 da On Line Editora e dos sites das próprias franquias. O período de coleta dos dados ocorreu entre os dias 04/09/2017 e 31/10/2017.

Em um primeiro momento as informações foram inseridas em planilha Excel e posteriormente tratou-se os dados de forma que ficassem compatíveis ao software *SmartPLS*. Os indicadores tempo de franquia, taxa de franquia, investimento, funcionário por unidade, venda por unidade e área da unidade foram convertidos em escalas de 1 a 4 conforme o cálculo dos seus respectivos quartis.

Por fim, os questionários abertos foram aplicados entre os dias 10/11/2017 a 18/11/2017 via e-mail para cinco especialistas em franquias: 1 professor, 2 franqueados e 2 consultores da área de formatação e vendas de franquias. Após o recebimento das respostas, elas foram tratadas conforme exigências do *software IRaMuTeQ 0.7*.

4.7.Ferramenta de análise

Para alcançar a análise dos dados e teste das hipóteses de relação entre as variáveis, utilizou-se o software *SmartPLS 3*. O software em questão possibilita a análise multivariada, ou seja, a análise do comportamento de três ou mais variáveis ao mesmo tempo, através da modelagem de equações estruturais com estimação de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). O PLS é dado como um método adequado para a análise dos dados onde as variáveis antecessoras estão correlacionadas. Na prática, justifica-se o bom funcionamento dos modelos PLS devido ao fato da imperfeição dos dados utilizados na modelagem possuírem alta incidência de correlação entre eles (SOSIK et al., 2009).

A escolha do PLS deveu-se ao fato do mesmo fornecer uma alternativa para quando o pesquisador se depara com amostras pequenas, com estudos em estágios iniciais de desenvolvimento ou dados que contrariam as presunções estatísticas tradicionais, além disso, o modelo PLS não requer a normalidade da distribuição de dados, a independência de observação ou a uniformidade métrica variável (SOSIK et al., 2009; HAIR et al., 2017).

Adotou-se a metodologia proposta por Ramírez et al. (2014) para o uso do PLS baseada em três fases:

- 1) Descrição do modelo: consiste na descrição gráfica do modelo, na especificação do modelo estrutural, determinação das relações causais entre as variáveis do modelo e definição da relação entre os indicadores e constructos.
- 2) Validade e fiabilidade do modelo de medida: compreende a utilização de análises estatísticas para comprovar a validade do modelo, ou seja, verificar se os parâmetros obtidos são aceitos conforme a literatura.
- 3) Valoração do modelo estrutural: fundamenta-se nos cálculos estatísticos para justificar em quanto os constructos precedentes explicam a variável endógena.

A análise textual e a análise fatorial confirmatória (AFC) das respostas do questionário aberto sobre o modelo de negócio de franquias foi realizada baseando-se nos dados gerados pelo *software* IRaMuTeQ 0.7. Esse *software* gratuito permite a realização de análises estatísticas diante corpus textuais e tabelas indivíduos/palavras (CAMARGO et al., 2013). Segundo Camargo et al. (2013), “a análise textual é um tipo específico de análise de dados, na qual tratamos de material verbal transcrito, ou seja, de textos”, uma de suas finalidades é a relacional, onde é possível a comparação entre produções diferentes em função de variáveis específicas.

5. RESULTADOS E ANÁLISES

5.1. Descrição do modelo

A partir da pesquisa do estado da arte do tema *franchising* foi possível identificar a existência de um modelo já consolidado que propõe analisar os fatores que influenciam na adoção do *franchising* e no seu desempenho. Portanto, o modelo objeto do presente estudo, apresentado na figura 9, é uma adaptação do modelo inicialmente proposto por Combs et al. (2004b) e posteriormente justaposto por Davidovitsch et al. (2009).

O modelo proposto por Combs et al. (2004b) relaciona as variáveis provenientes da teoria da escassez de recursos (tamanho da firma, experiência do franqueador, valor da marca) à propensão ao *franchising* e ao desempenho da firma. Propõe também a existência de uma relação entre os constructos da teoria da agência (ameaça de oportunismo, dispersão geográfica e escala das unidades) com a propensão ao *franchising*. Adicionalmente ao modelo proposto por Combs et al. (2004b), Davidovitsch et al. (2009) relaciona os constructos da teoria da agência também com o desempenho da firma.

Objetivando destacar o desempenho das redes de franquia, optou-se por retirar do modelo proposto por Davidovitsch et al. (2009) a relação entre os constructos e a propensão ao *franchising*, relacionando-os somente com o desempenho da rede. Assim, a figura 8 apresenta seis constructos que influenciam o desempenho das empresas que adotam o *franchising*, sendo três deles relacionados à teoria da escassez de recursos – Tamanho da firma, experiência do franqueador e valor da marca-, e três associados à teoria da agência – Ameaça de oportunismo, dispersão geográfica e Escala das unidades.

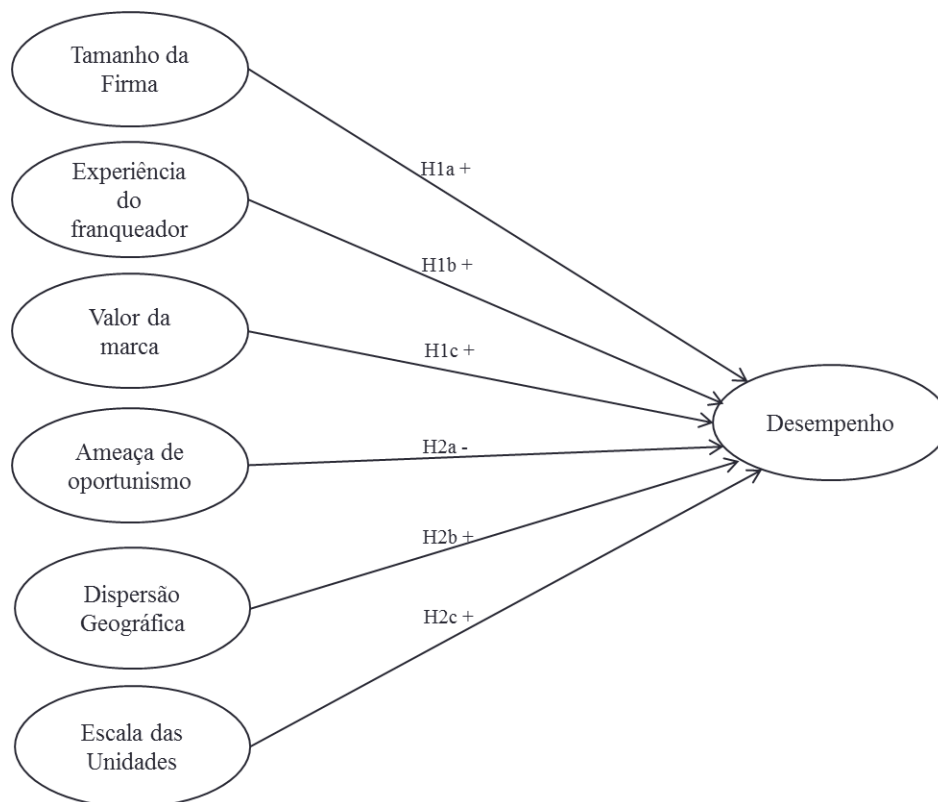


Figura 10 - Modelo proposto

Fonte: A própria autora. Adaptado de Combs et al., 2004(b); Davidovitsch et al., 2009.

Através do estudo da literatura (Oxenfeldt e Kelly, 1969; Combs et al., 2004b), percebeu-se que a partir da teoria da escassez de recursos a adoção do *franchising* está relacionada a rápida expansão para permitir que a firma alcance as economias necessárias, logo, as variáveis que afetam o nível de recursos financeiros e gerencias da firma também influenciariam em sua adoção e desempenho. Analisando ainda os constructos que expressam o nível de recursos da firma, os mesmos estão relacionados ao desempenho, seja em função dos ganhos de escala decorrentes do tamanho ou das curvas reativas a curva de experiência (PORTER, 1979; BHARADWAJ et. al., 1993). Assim, foi formulada a hipótese H1.

H1: O desempenho da firma franqueadora pode ser explicado pelos constructos relacionados à teoria da escassez de recursos.

Em um estudo de meta-análise, Capon et al. (1990) afirmam que as pesquisas usualmente examinaram a escassez de recursos utilizando variáveis correlatas de desempenho como o tamanho da empresa, o crescimento nas vendas, a intensidade de capital e intensidade de publicidade. Confirmando as seguintes hipóteses:

H1a: O tamanho da firma relaciona-se positivamente com o desempenho da firma.

H1b: A experiência do franqueador relaciona-se positivamente com o desempenho da firma.

H1c: O valor da marca relaciona-se positivamente com o desempenho da firma.

Os estudos revisados (LAFONTAINE, 1992; COMBS E KETCHEN, 2003; MICHAEL, 2000a, 2000b) também sugerem que os custos de agência interferem no desempenho das unidades franqueadas. Nessa perspectiva, destacam-se os custos com o monitoramento dos agentes (franqueados), para garantir que esses estejam alinhados com os objetivos da franqueadora (DAVIDOVITSCH et al., 2009). Assim, Davidovitsch et al. (2009) preconizam as seguintes hipóteses:

H2: O desempenho da firma franqueadora pode ser explicado pelos constructos relacionados à teoria da agência

H2a: A ameaça de oportunismo relaciona-se negativamente com o desempenho da firma.

H2b: A dispersão geográfica relaciona-se positivamente com o desempenho da firma.

H2c: A escala das unidades relaciona-se positivamente com o desempenho da firma.

5.2. Análise demográfica

O universo da amostra da pesquisa é composto por empresas franqueadoras do segmento de saúde, beleza e bem-estar atuantes no Brasil. Após serem aplicados os critérios de inclusão e exclusão (item 4.3), foram consideradas 112 redes, onde 73,21% foram franquias com dez anos ou menos desde a adoção do *franchising*. Quanto aos subsegmentos das redes, o subsegmento de cuidados pessoais aparece em maior quantidade, representando 30,36% do total de redes. Já o subsegmento de esporte e recreação aparece em menor quantidade, simbolizando apenas 7,14% do universo da amostra. A tabela 8 apresenta o percentual de cada subsegmento contido na amostra. No apêndice B, todas as redes franqueadoras abordadas e seus respectivos subsegmentos são apresentados.

Tabela 8: Subsegmentos do universo da amostra

Subsegmento	% do total
--------------------	-------------------

CUIDADOS PESSOAIS	30,36%
COSMÉTICOS E PERFUMARIA	20,54%
FARMÁCIAS	12,50%
ODONTOLOGIA	10,71%
SERVIÇOS MÉDICOS	9,82%
ÓTICAS	8,93%
ESPORTE E RECREAÇÃO	7,14%

Fonte: A própria autora.

5.3. Validade e confiabilidade do modelo

Para validar o modelo, os testes de confiabilidade de item, confiabilidade composta, variância média extraída e validade discriminante foram realizados revelando um resultado considerado satisfatório visto que atendeu os parâmetros propostos pela literatura (CHIN, 1998; NUNNALLY, 1978; HAIR, 2011). O modelo foi validado considerando-se a fiabilidade composta superior a 0,7 (NUNNALLY, 1978). A fiabilidade composta dos constructos pode ser observada na tabela 9.

Tabela 9: Fiabilidade e validez dos constructos

	Fiabilidade composta
Ameaça de Oportunismo	1,000
Desempenho	1,000
Dispersão Geográfica	0,787
Escala das Unidades	0,875
Experiência do Franqueado	1,000
Tamanho da Firma	1,000
Valor da Marca	1,000

Fonte: A própria autora. Extraído de *SmartPLS 3.0*.

5.4. Valoração do modelo

Após os cálculos estatísticos para garantir a confiabilidade e validade do modelo, parte-se para a etapa de valoração do modelo, que visa analisar em quanto a variável de estudo é explicada pelos seus constructos antecessores (RAMÍREZ et al., 2014; FALK et al., 1992). Para que o modelo seja valorado, inicialmente verifica-se o valor do R^2 da variável dependente. Segundo Falk e Miller (1992), um modelo adequado de PLS contém variáveis dependentes que possuem o valor de R^2 superior a 0,1 (10%). Assim, observa-se na figura 10 que o modelo proposto é adequado visto que a variável dependente Desempenho é explicada em 48,8% pelos constructos antecessores Tamanho da Firma, Experiência do Franqueador, Valor da Marca, Ameaça de Oportunismo, Dispersão Geográfica e Escala das Unidades.

Posteriormente aferiu-se o índice Beta (β) para identificar a validade de cada hipótese proposta neste estudo. Segundo Chin (1998), ainda que se espere que $\beta \geq 0,3$, os índices Beta

superiores a 0,2 também são considerados significativos. Observa-se na tabela 10 que a única hipótese suportada pelo índice Beta foi a H2c, que apresentou $\beta=0,688$.

Após o estudo do índice Beta, faz-se necessário a análise de *Bootstrapping*, que permite verificar a estabilidade das estimações fornecidas pela análise PLS. Para o cálculo da distribuição através do T de *student* são consideradas hipóteses aceitas aquelas que apresentam T de *student* superior a 1,96 e P *value* inferior a 0,05 (RAMÍREZ et al., 2014; CHIN, 1998). Nesta análise, verifica-se na tabela 10, que novamente somente a hipótese H2c atendeu os requisitos mínimos propostos pela literatura (RAMÍREZ et al., 2014; CHIN, 1998), apresentando T de *student* igual a 10,71 e p *value* próximo de zero.

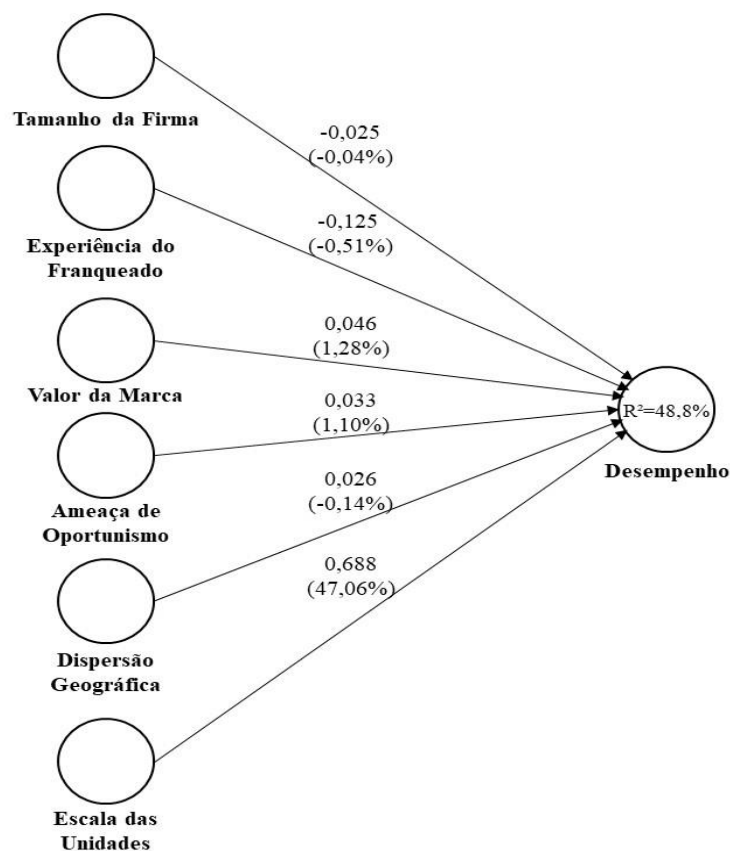


Figura 11 - Modelo estrutural calculado

Fonte: A própria autora.

Tabela 10: Teste das Hipóteses

Caminho estrutural	Beta (β)	%	T de <i>student</i>	p <i>value</i>	Teste das hipóteses
H1a: Tamanho da Firma → Desempenho	-0,025	-0,04%	0,329	0,742	Rejeitada
H1b: Experiência do franqueador → Desempenho	-0,125	-0,51%	1,574	0,116	Rejeitada
H1c: Valor da Marca → Desempenho	0,046	1,28%	0,571	0,568	Rejeitada

Caminho estrutural	Beta (β)	%	T de student	p value	Teste das hipóteses
H2a: Ameaça de Oportunismo → Desempenho	0,033	1,10%	0,545	0,586	Rejeitada
H2b: Dispersão Geográfica → Desempenho	0,026	-0,14%	0,379	0,705	Rejeitada
H2c: Escala das Unidades → Desempenho	0,688	47,06%	10,710	0,000	Aceita

Fonte: A própria autora. Extraído de *SmartPLS* 3.0.

Apesar de apenas a hipótese H2c (Escala das Unidades → Desempenho), que representa o porte da unidade, que permite maiores economias de escala em monitoramento, influenciando assim de forma positiva no desempenho das redes franqueadoras (LAFONTAINE, 1992), ter sido aceita, o modelo foi validado e capaz de explicar significativamente (48,8%) o desempenho em redes franqueadoras do segmento de saúde, beleza e bem-estar.

Analisando-se as hipóteses H1 e H2, observa-se que a H1 foi rejeitada visto que nenhuma das hipóteses relacionadas a teoria da escassez de recursos foi aceita, enquanto que as hipóteses oriundas da teoria da agência, H2, justificaram o modelo consideravelmente em 48,02%.

5.5. Discussão

Após a realização dos testes das hipóteses, faz-se necessário a análise das possíveis causas motivadoras dos resultados obtidos.

Em relação aos constructos associados à escassez de recursos, as hipóteses H1a e H1b foram rejeitadas, contrariando as expectativas iniciais e os resultados obtidos por Davidovitsch et al. (2009). Presume-se que a rejeição da hipótese H1a ocorreu pelo fato de que menos de 3% do universo da amostra têm capital aberto. Acredita-se que a rejeição da hipótese H1b (Experiência do franqueador → Desempenho), deu-se pelo fato de mais de 70% das redes da amostra terem menos de 10 anos de experiência no modelo de negócio de *franchising*.

Em consonância aos resultados de Davidovitsch et al. (2009), a hipótese H1c, que diz respeito a relação entre o valor da marca e o desempenho, também foi rejeitada, indicando que a exclusão desse constructo poderia melhorar o ajuste. Somados, os constructos relacionados a escassez de recursos justificaram o desempenho em apenas 0,73%, dessa maneira, não foi encontrada uma relação significativa entre a teoria de escassez de recursos e o desempenho do *franchising*.

Quanto à relação entre a teoria da agência e o desempenho, as hipóteses H2a e H2b foram rejeitadas e a hipótese H2c foi aceita. Para Combs et al. (2003), o *proxy royalties* é

considerado pobre para a mensuração da ameaça de oportunismo, sinalizando que a alteração desse indicador poderia influenciar nos resultados da hipótese H2a.

Acredita-se que a hipótese H2b foi rejeitada pelo fato de apenas 14% da amostra possuir unidades internacionais, fator que pode ser influenciado pela burocratização de expansão dos modelos de negócio do segmento. Já a hipótese H2c (Escala das Unidades → Desempenho), assim como no estudo de Davidovitsch et al. (2009), apresentou uma correlação significativa, justificando em mais de 45% o desempenho do *franchising* em redes do segmento de saúde beleza e bem-estar. Assim, constatou-se que apenas a teoria da agência relaciona-se com o desempenho de forma significativa.

Sugere-se que o reduzido número de indicadores relacionados a cada constructo interferiu na verificação da validade das hipóteses que foram rejeitadas. Os dados encontrados nos guias e sites pesquisados não são retirados diretamente da Circular de Oferta e Franquia das redes, podendo acarretar na falta de credibilidade dos dados e na falta de padronização dos parâmetros coletados, fatores que também podem ter influenciado os resultados obtidos.

6. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Com o objetivo de estender os resultados obtidos na aplicação do PLS-SEM para as implicações práticas, realizou-se a análise do mapa de importância-desempenho (IPMA). Segundo Hair et al. (2013), o IPMA “fornece relacionamentos diretos, indiretos e extrai a análise para incluir outra dimensão que inclua o real desempenho de cada constructo”. Quando a análise é expandida a nível de indicadores, facilita-se a identificação das áreas mais importantes para ações específicas (RINGLE e SARSTEDT, 2016). Assim, optou-se por realizar a análise do IPMA a nível de indicadores, o mapa extraído do *software SmartPLS 3* pode ser observado na figura 11.

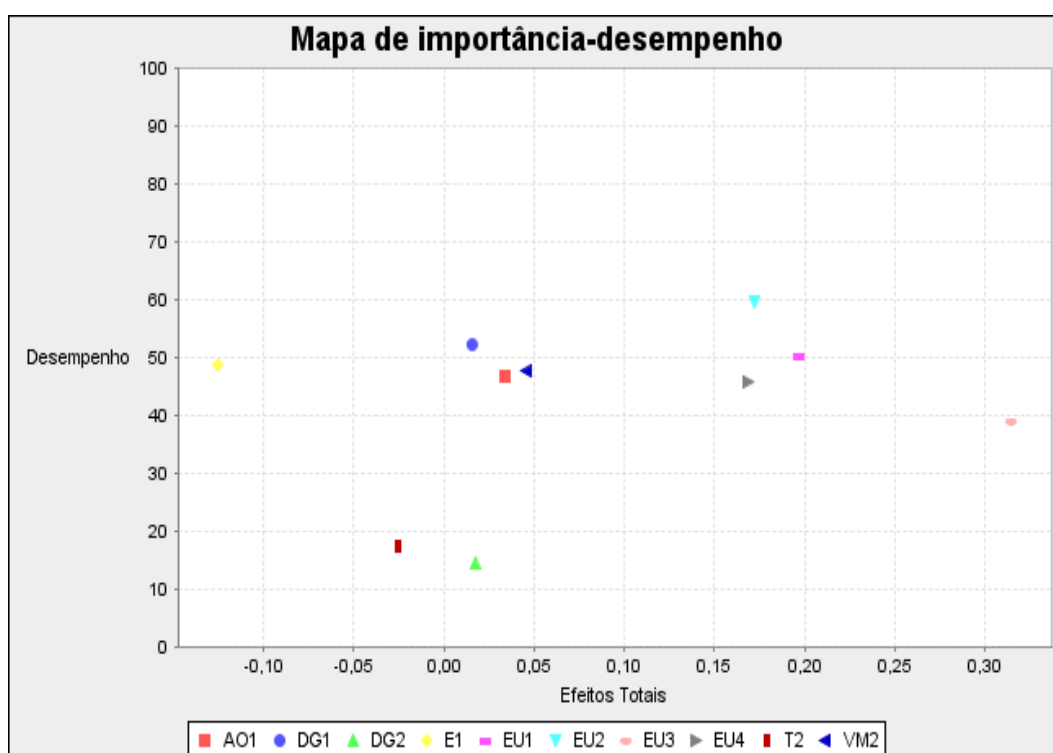


Figura 12 - IPMA

Fonte: A própria autora. Extraída de *SmartPLS 3*.

Baseando-se nos conhecimentos da engenharia de produção, adotou-se a classificação de zonas de prioridades da matriz importância-desempenho proposta por SLACK (2009) para se detectar os indicadores mais críticos, ou seja, aqueles que precisam de prioridade na execução de ações de melhoria. As zonas são divididas em quatro áreas:

- Zona de “ação urgente” – indicadores que se encaixam nessa zona são aqueles com grande importância ao cliente, mas que não apresentam desempenho satisfatório. Necessitam de ações de melhoria urgentemente.

- Zona de “melhoria” – os indicadores contidos nessa zona são candidatos à melhoria, mas são menos urgentes que os da zona de “ação urgente”.
- Zona do “adequado” – fatores que possuem seus valores considerados aceitáveis e satisfatórios.
- Zona de “excesso” – fatores que possuem alto-desempenho, mas que não são tão importantes para os clientes.

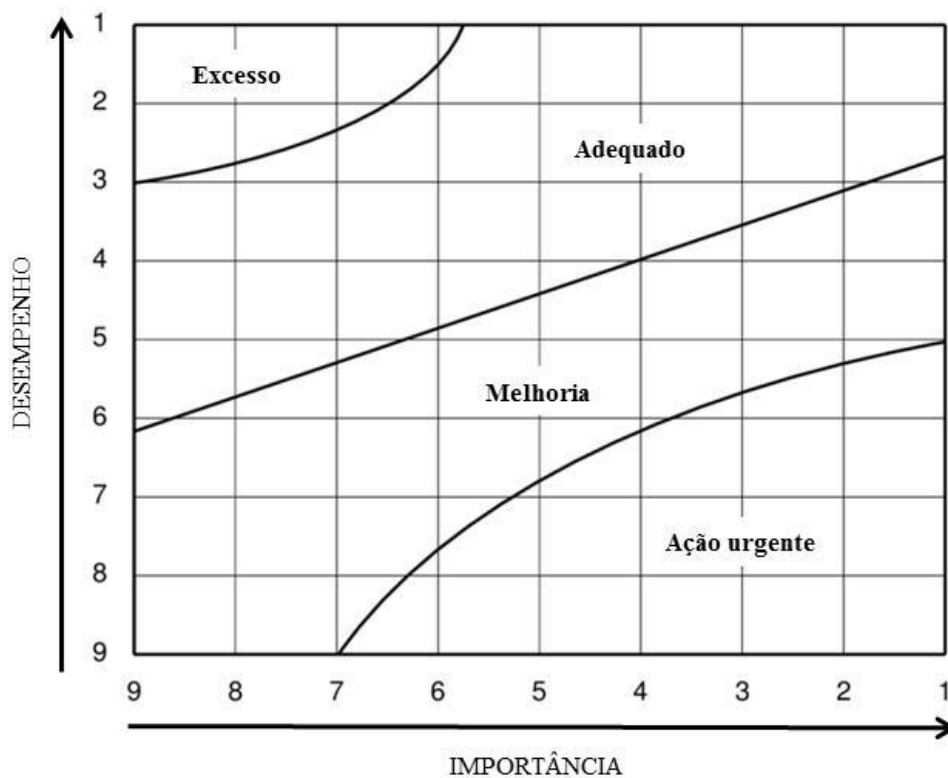


Figura 13 - Zonas de prioridade da matriz importância-desempenho

Fonte: Adaptado de SLACK et al., 2009.

Baseando-se nas zonas de prioridade da matriz importância-desempenho propostas por SLACK (2009) e tendo como insumo o IPMA gerado pelo *software SmartPLS 3*, se propôs um ciclo de melhoria do desempenho das redes franqueadoras do segmento de saúde, beleza e bem-estar. O ciclo em questão é apresentado na figura 13 e posteriormente os itens 6.1, 6.2, 6.3, 6.4 e 6.5 detalham suas etapas.

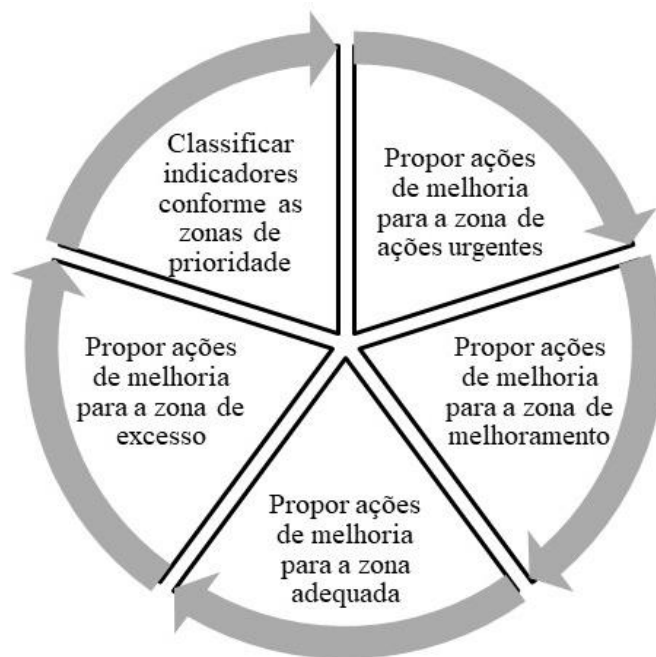


Figura 14 - Ciclo de melhoria do desempenho das redes franqueadoras

Fonte: A própria autora.

6.1. Classificação dos indicadores conforme as zonas de prioridade

A primeira etapa do ciclo proposto é composta pela classificação dos indicadores conforme as zonas de prioridade. Para esta etapa, realizou-se a integração entre o IPMA (figura 11) e as zonas de prioridade (figura 12). Para a integração das matrizes, foi necessária a transformação da escala dos dados obtidos pelo software *SmartPLS* para a escala de 1 a 9 da matriz de zonas de impacto através da propriedade da proporção matemática. Porém, na escala de 1 a 9 das zonas de impacto, quanto maior o número menor o desempenho e importância do indicador e já no gráfico IPMA obtido no software, quando maior o número, maior o desempenho e importância do indicador. Assim, após a execução da proporção, realizou-se a oposição dos valores, que foi feita através da subtração do número 9 pela proporção calculada anteriormente. A tabela 11 resume essa transformação.

Após a transformação das escalas foi possível agregar os pontos de importância e desempenho de cada indicador nas zonas de importância da matriz de importância-desempenho, conforme apresentado na figura 14. Observa-se na figura 11 que os indicadores E1(tempo de franquia) e T2(tamanho da rede) apresentaram valor de importância negativa, portanto, por não influenciarem significativamente no desempenho das redes franqueadoras do segmento de saúde, beleza e bem-estar, foram retirados da análise.

Tabela 11: Transformação das escalas

EFEITOS TOTAIS (IMPORTÂNCIA)				DESEMPENHO			
Indicador	Dados <i>SmartPLS</i>	Proporção	Valor final	Indicador	Dados <i>SmartPLS</i>	Proporção	Valor final
AO1	0,033	0,861	8,139	AO1	46,875	4,219	4,781
DG1	0,015	0,396	8,604	DG1	52,241	4,702	4,298
DG2	0,017	0,441	8,559	DG2	14,286	1,286	7,714
EU1	0,197	5,071	3,929	EU1	50,000	4,500	4,500
EU2	0,172	4,422	4,578	EU2	59,524	5,357	3,643
EU3	0,315	8,090	0,910	EU3	38,839	3,496	5,504
EU4	0,169	4,333	4,667	EU4	45,833	4,125	4,875
VM2	0,046	1,184	7,816	VM2	47,619	4,286	4,714

Fonte: A própria autora.

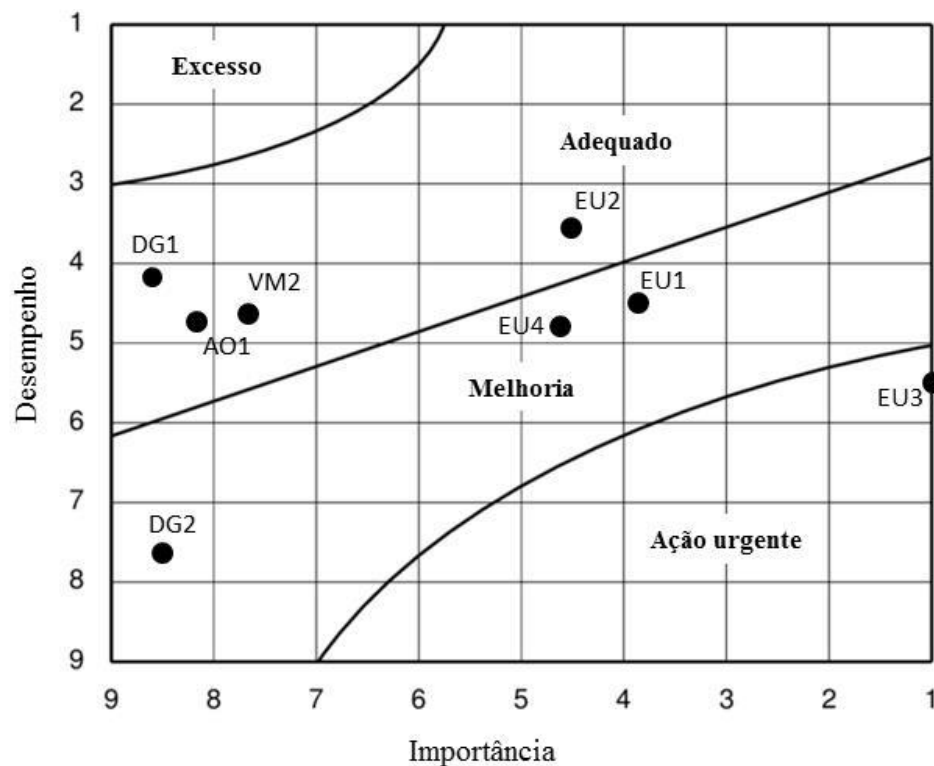


Figura 15 - Integração IPMA com as zonas de prioridade

Fonte: A própria autora.

A partir da integração realizada (figura 14), a classificação dos indicadores conforme as zonas de prioridade é apresentada no quadro 8 a seguir.

Quadro 8: Classificação dos indicadores conforme as zonas de prioridade

ZONAS	INDICADORES
Ação urgente	EU3 Venda por unidade

Melhoria	DG2	Internacional
	EU1	Investimento na unidade
	EU4	Área da unidade
Adequado	EU2	Funcionários por unidade
	DG1	Dispersão por UF
	VM2	Taxa de franquia
	AO1	Efeito sob o padrão
Excesso	Nenhum indicador foi classificado nessa zona	

Fonte: A própria autora.

Dada a classificação dos indicadores utilizados no modelo conforme as zonas de importância, prossegue-se para a segunda etapa do ciclo de melhoria do desempenho das redes franqueadoras.

6.2. Proposta de ações de melhoria para a zona de ações urgentes

A segunda etapa consiste na elaboração de planos de ação para a melhoria dos indicadores da zona de ações urgentes, que impactam fortemente no desempenho das firmas franqueadoras, mas que possuem desempenho inferior ao aceitável.

Atentando-se ao indicador EU3 (Venda por unidade) alocado na zona de ações urgentes, sugere-se que as redes franqueadoras mobilizem seus esforços para investir em estratégias de marketing que tragam como efeito o crescimento das vendas médias por unidade.

Inicialmente, o ideal é que a rede franqueadora possua um plano de marketing alinhado ao seu planejamento. O plano de marketing deve abranger os objetivos e metas da franqueadora, as estratégias de marketing que serão utilizadas, a estratégia de preços que será utilizada, a análise do ambiente, o nível de serviço requerido para manter os clientes fiéis, o plano de comunicação, o plano de vendas, entre outros componentes. A aplicação do plano de marketing permite que as franqueadoras vislumbrem as ameaças e oportunidades de uma dada situação de mercado (CROCCO et al., 2014).

Incorporado ao plano de comunicação e ao plano de vendas contido no plano de marketing, recomenda-se a seguinte ação: disponibilização de treinamentos de estratégias de venda aos franqueados, que posteriormente poderia ser repassado para os funcionários da linha de frente das unidades franqueadas, possibilitando o aumento do lucro sobre os serviços e ou produtos vendidos. Um exemplo é a técnica de *cross selling*, que estimula o cliente a concluir sua compra inicial levando produtos que a complementam, levando o aumento das vendas. Outra estratégia que pode ser adotada pela franqueadora é a prospecção de clientes segmentada, de forma a verificar a demanda dos clientes das áreas plausíveis de abertura de

unidades franqueadas, garantindo que a abertura de uma unidade seja em uma área de procura pelo produto oferecido e ou serviço prestado.

6.3. Proposta de ações de melhoria para a zona de melhoramento

Posterior à investigação dos indicadores da zona de ação urgente, deve-se priorizar os fatores contidos na zona de melhoramento.

As decisões sobre a imagem da loja, como sua apresentação externa e interna, a atmosfera, o layout, devem objetivar a conquista de novos clientes, o aumento da produtividade da área de venda e a construção da imagem (PARENTE *et al.*, 2014). Uma loja de maior unidade suportaria mais clientes dentro dela, assim, poderia atender mais clientes e, com isso, aumentar as vendas e positivamente o faturamento e desempenho (MORAES, 2017). Assim, é recomendado que a área média exigida para a abertura de uma unidade seja revista pelas franqueadoras, garantido que o espaço componha todos os fatores necessários para um layout e exposição atraente (conforme o previsto no plano de marketing), assegurando a satisfação do cliente com a qualidade do serviço prestado.

A taxa de franquia funciona como um fator de moderação na seleção dos franqueados. Para as redes franqueadoras que não possuem marca com grande prestígio, a alternativa é a cobrança do investimento inicial menor a fim de atrair franqueados. À altura que a franquia aumenta seu prestígio, a franqueadora tende a aumentar os investimentos iniciais requisitados para o ingresso no seu negócio (SHANE *et al.*, 2006). Entretanto, a elevada taxa de investimento inicial pode desestimular alguns interessados a adquirir uma unidade franqueada (GALLINI & WRIGHT, 1990). Desse modo, as redes devem atentar-se para que o investimento inicial requisitado possua toda a infraestrutura necessária para o sucesso da unidade, não deixando de lado itens essenciais somente para baratear o custo e facilitar o ganho de novos franqueados. Devem ainda levar em consideração a adequação do investimento inicial ao seu nível de serviço e ao prestígio para atrair os franqueados (SHANE *et al.*, 2006).

Para Melo *et al.* (2013), as redes franqueadoras brasileiras encontram barreiras para a internacionalização, entre elas estão: as diferentes legislações dos países estrangeiros, a ampla concorrência estrangeira, as dificuldades de operações no exterior, a burocracia para a exportação dos produtos brasileiros e o alto custo com o registro da marca e dos produtos. Apesar da possibilidade da elevação dos custos de transação com a internacionalização das redes, grande parte da literatura concorda que os benefícios da internacionalização compensam o aumento dos custos e impactam positivamente no seu desempenho (GHOSAL,

1987). Logo, as redes que desejam internacionalizar seu negócio, devem pensar em um modelo de negócio que seja adaptável aos requisitos legais do país no qual se deseja expandir. Também é necessário que o mercado seja bem estudado e que as suas particularidades sejam bem compreendidas.

6.4. Proposta de ações de melhoria para a zona de adequado

Os indicadores contidos nessa zona de prioridade não necessitam de urgentes melhorias, são considerados satisfatórios visto que possuem um desempenho superior à média dos demais indicadores. Entretanto, é importante que as redes franqueadoras monitorem e controlem os indicadores dessa zona, de maneira a manter o desempenho acima do mínimo aceitável. Para tanto, faz-se novamente essencial a integração entre planejamento estratégico e o plano de marketing da rede franqueadora, de forma a comunicar as informações-chave as unidades franqueadas e obter o seu apoio para a execução dos objetivos, além de envolver, informar e orientar os funcionários e franqueados sobre as metas e planos de ações.

Sugere-se que para a fidelização dos seus franqueados e preservação dos indicadores da zona de prioridade adequada, a rede franqueadora determine o perfil do seu franqueado, bem como o número médio de funcionários por unidade e a taxa de franquia conforme o nível de complexidade do seu subsegmento. A especificação correta do perfil do franqueado garante a identidade do franqueado com o modelo de negócio da rede e seu posterior empenho em busca do sucesso da franquia.

6.5. Proposta de ações de melhoria para a zona de excesso

Por fim, observa-se que nenhum indicador foi classificado na zona de excesso, logo, nesta etapa não foram propostas ações de melhoria.

6.6. Análise textual do questionário aplicado aos especialistas

Com o objetivo de aprimorar a investigação do modelo proposto (figura 9) e dos resultados obtidos, aplicou-se um questionário aberto com perguntas relacionadas ao modelo de negócio de franquias à especialistas da área para posterior análise textual através dos gráficos obtidos no *software* IRaMuTeQ 0.7.

A primeira análise realizada foi a de estatística textual através do Diagrama de Zipf (figura 15). Segundo Camargo et al. (2013), o diagrama de Zipf “apresenta o comportamento das frequências das palavras ao longo do texto, ilustrando a distribuição de frequences x rangs”.

Posteriormente, aplicou-se o método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), resultando em duas classes como observado no Dendograma de CHD apresentado na figura 16. Segundo MENDES *et al.* (2016), a CHD permite “compreender as expressões e cada uma das palavras proferidas pelos participantes, analisando-as a partir de seus lugares e inserções sociais”. Observa-se na figura 16 que o texto foi subdividido em duas classes, significando que a classe 1 possui pouca relação com a classe 2. Apenas duas classes se mostraram estáveis, ou seja, compostas por Unidades de Contexto Elementar (UCE) com vocabulário semelhante (CAMARGO *et al.*, 2013).

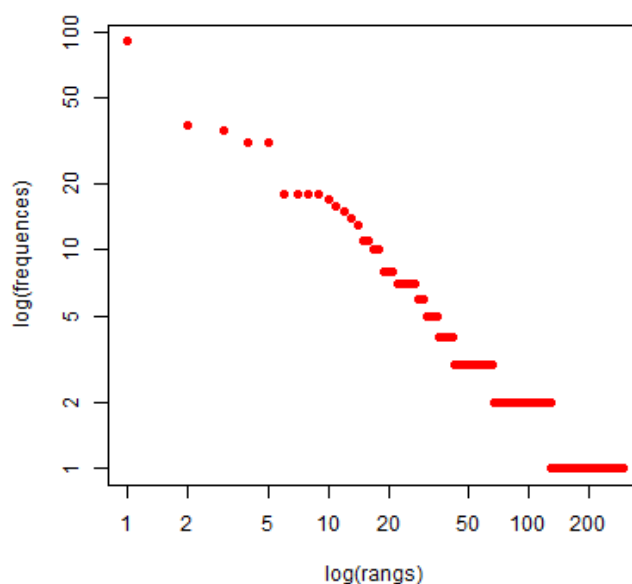


Figura 16 – Diagrama de Zipf

Fonte: A própria autora. Extraído de IRaMuTeQ 0.7.

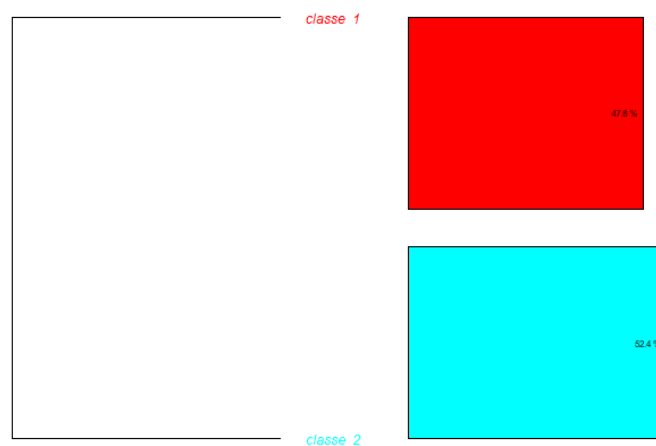


Figura 17 – Dendograma da CHD

Fonte: A própria autora. Extraído de IRaMuTeQ 0.7.

Ao realizar a Análise fatorial de Correspondência (AFC), a figura 17 corrobora com as oposições resultantes do CHD. Observa-se que os indivíduos 1 e 5 aparecem no terceiro quadrante com terminologias semelhantes, enquanto que os indivíduos 3 e 4 aparecem no quarto quadrante e o indivíduo 2 aparece sozinho no segundo quadrante. Consta-se que os indivíduos que aparecem em diferentes quadrantes apresentam relações menores entre seus discursos.

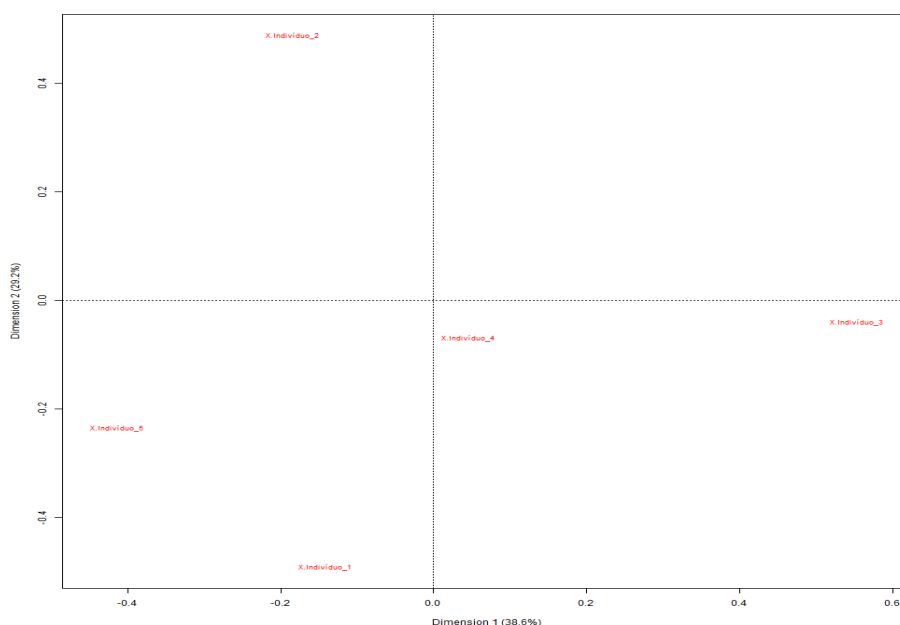


Figura 18 – AFC

Fonte: A própria autora. Extraído de IRaMuTeQ 0.7.

Verificou-se que o indivíduo 2, que apareceu sozinho no segundo quadrante possui um discurso diferenciado dos demais, visto que compara o modelo de negócio *franchising* com o modelo de negócio tradicional, comparando suas vantagens e desvantagens. Assim, não está contido em nenhuma das classes de vocabulário semelhante apresentadas na figura 16.

Comparando-se os discursos proferidos pelos indivíduos 1 e 5, verificou-se que ambos relatam a falta de flexibilidade como desvantagem na aquisição de uma franquia e ressaltam a importância do suporte do franqueador para o melhor desempenho de uma unidade franqueada. Já os indivíduos 3 e 4 frisam a importância de uma boa gestão tanto do franqueado quanto da franqueadora para o sucesso do negócio e destacam que a prévia experiência vivenciada pelo franqueador garante um desempenho superior ao de um modelo de negócio tradicional.

Por fim, realizou-se a análise de similitude, que é processada através de indicadores estatísticos que apresentam as relações entre as palavras. Observa-se na figura 18 que os

maiores eixos foram representados pelas palavras “franqueador”, “já” e “bem”. Através das redes de palavras formadas, percebe-se a concepção de que a franquia é considerada um modelo de negócio bem-sucedido devido a prévia experiência do franqueador, ou seja, o franqueador testa o modelo de negócio antes de franquear, gerando um modelo já consolidado, conhecido e plausível de bons resultados.

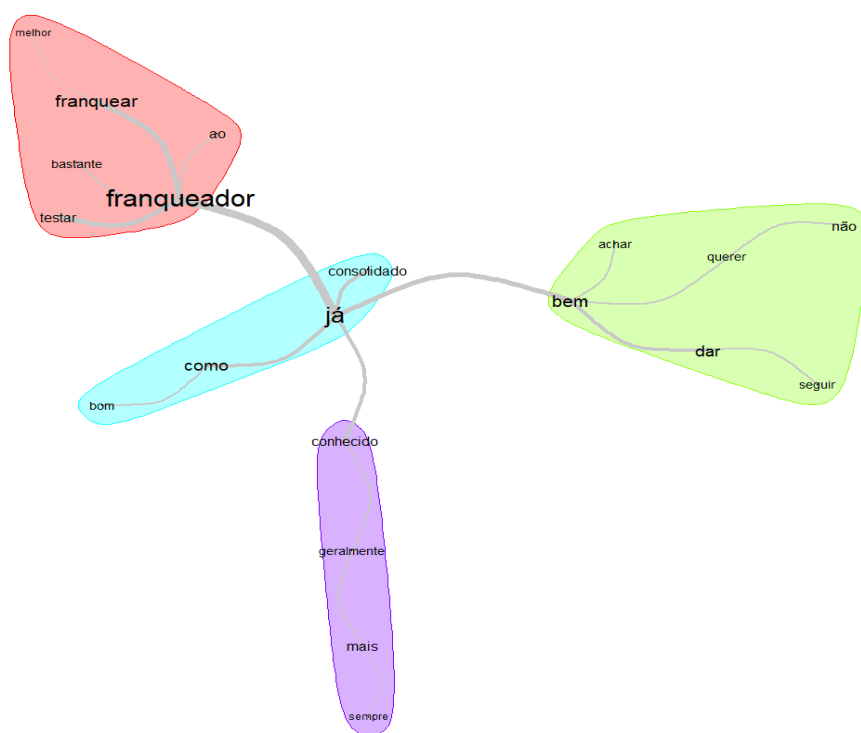


Figura 19 - Análise de similitude

Fonte: A própria autora. Extraído de IRaMuTeQ 0.7.

Considerando-se as análises realizadas, nota-se que as opiniões de alguns dos especialistas em franquias questionados corroboram com o modelo proposto quanto a influência positiva da experiência prévia do franqueador no desempenho da rede, que acarreta também na consolidação da marca da franquia. Outro ponto observado refere-se ao suporte oferecido pelo franqueador ao franqueado influenciar no desempenho de uma unidade franqueada. Embora os investimentos iniciais, os *royalties* e a taxa de marketing tenham sido citados como desvantagens na aquisição de uma unidade franqueada, neles estão embutidos os valores que a franqueadora cobra do franqueado em troca da transferência do *know-how*, do uso da marca e do investimento na divulgação da marca, indicadores que influenciam no desempenho da rede e representam parte do suporte do franqueador ao franqueado.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE PESQUISA

O problema proposto na pesquisa foi a identificação dos fatores de sucesso no desempenho das firmas franqueadoras do segmento de saúde, beleza e bem-estar. Foram propostas 6 hipóteses, sendo 3 delas relacionadas a teoria da escassez de recursos e as outras relacionadas a teoria da agência. Como resultado, o modelo estrutural proposto foi justificado em 48,8%. Encontrou-se que a variável escala de unidades, que representa o porte da franquia, justificou o desempenho das redes franqueadoras do segmento de saúde, beleza e bem-estar em 47,06%. Diante o resultado exposto, estendeu-se os resultados do PLS-SEM para as implicações práticas através da análise do IPMA.

Através da integração do IPMA gerado pelo *software SmartPLS 3* com os conhecimentos da engenharia de produção, se propôs um ciclo de melhoria do desempenho das redes franqueadoras, de modo a sugerir planos de ação aos indicadores mais impactantes no desempenho das firmas. Através da implantação do ciclo, o indicador venda média das unidades, pertencente à variável escala de unidades, destacou-se como mais impactante, porém com o desempenho abaixo do mínimo aceitável. Para aprimorar a análise dos resultados obtidos, foram aplicados questionários abertos à especialistas em franquias e realizou-se uma análise textual das respostas através dos cálculos estatísticos realizados pelo *software IRaMuTeQ 0.7*. Como resultado, observou-se discursos análogos quanto a influência da experiência do franqueador, a importância do relacionamento entre franqueador e franqueado e a influência da gestão no desempenho da rede. Dessa maneira, o objeto principal de apresentar o mapa de importância-desempenho dos fatores que influenciam no desempenho do modelo de negócio *franchising* foi alcançado.

Como fatores limitantes para a pesquisa, pode-se mencionar a dificuldade em encontrar todos os indicadores das redes franqueadoras em apenas uma fonte de dados. Outro fator limitante refere-se a falta de credibilidade dos dados obtidos, visto que os dados não são retirados direto da Circular de Oferta e Franquia (COF). Os guias de franquias coletam as informações através de questionários, logo, em algumas ocasiões, dados da mesma franqueadora estão incoerentes entre os guias. Além disso, deve-se levar em consideração que nem todas as franqueadoras atualizam os seus dados no mesmo período. A falta de interesse dos especialistas em franquias responderem o questionário aberto também restringiu a análise textual, visto que só foram obtidas 5 respostas completas.

Assim, considerando o resultado dos testes das hipóteses, da análise do IPMA e dos questionários abertos, sugere-se para futuras linhas de pesquisa o estudo adicional de outras

variáveis e indicadores que influenciam em percentuais superiores aos encontrados neste trabalho no desempenho das redes franqueadoras, principalmente as relacionadas com a gestão da rede e relacionamento entre franqueador e franqueado. Recomenda-se também que os indicadores utilizados neste estudo sejam revistos e rearranjados, visando o aumento da confiabilidade do modelo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALON, I. The use of franchising by U.S.-based retailers. *Journal of Small Business Management*, v. 39, p. 111–122, 2001.

ALTINAY, L.; BROOKES, M.; MADANOGLU, M.; AKTAS, G. Franchisees' trust in and satisfaction with franchise partnerships. *Journal of business research*, v. 67, p. 722-728, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ABEPRO. Áreas e Sub-áreas de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<https://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=424&ss=1&c=362>>. Acesso em dezoito de setembro de 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. Desempenho do franchising em 2016. Disponível em <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2017/06/Desempenho-do-Franchising-2016-Internacionalizacao-2.pdf>>. Acesso em 11 de setembro de 2017.

AZEVEDO, P.F.; SILVA, V.L.S. Contractual Mix in Brazilian Franchising. Fifth Conference of the International Society for New Institutional Economics (ISNIE), Berkeley-CA, September, 2001.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Ohio: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BERCOVITZ, J. E. L. An analysis of the contract provisions in business-format franchise agreements. *Proceedings of the 13th conference of the international society of franchising*. 1999.

BERNARD, D. A. *Como escolher a franquia certa: as melhores práticas*. São Paulo: Atlas, 2000.

BRADACH, J. L. Using the plural form in management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, p. 276–303, 1997.

BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, V.R.; FAHY, J. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, v. 57, p. 83-89, October 1993.

BRASIL. Lei n. 8955, 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>

CALDAS, L. F. P. Estruturação de Redes de Fast food: estudo empírico sobre os antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho das firmas. 2006. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. Tutorial para uso do software de análise textual

IRAMUTEQ. Universidade Federal de Santa Catarina. Brasil, 2013.

CAPON, N.; FARLEY, J. and Scott Hoenig Management Science Vol. 36, No. 10, Focussed Issue on the State of the Art in Theory and Method in Strategy Research (Oct., 1990), pp. 1143-1159

CASTROGIOVANNI, G. J.; COMBS, J. G.; JUSTIS, T. J. Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-outlet Networks. Journal of Small Business Management, v. 44, no. 1, p. 27–44, 2006.

CHERTO, M. R. Franchising. Conhecimentos básicos. Endeavor, 2003.

CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. En Methodology for Business and Management. Modern Methods for Business Research, pp. 295-336, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation. Cornell University, 1990.

COMBS, J. G.; CASTROGIOVANNI, G. J. Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership. Journal of Small Business Management, 32(2): 37–48, 1994.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J.. Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising? Revisiting the Capital Scarcity Hypothesis. Academy of Management Journal, v. 42, p. 196–207, 1999. (a)

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics. Strategic Management Journal, v. 20, p. 867-888, 1999. (b)

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J., Jr. Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis. Journal of Management, 29(3), 443–465. 2003.

COMBS, J.; KETCHEN, D.; HOOVER, V. A strategic groups approach to the franchising performance relationship. Journal of business venturing, n. 19, p. 877-897, 2004. (a)

COMBS, J. G.; MICHAEL, S. C.; CASTROGIOVANNI, G. J. Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity. Journal of Management, v.30, p. 907-931, 2004.(b)

COMBS, J. G.; MICHAEL, S. C.; CASTROGIOVANNI, G. J. Institutional influences on the choice of organizational form: the case of franchising. Journal of management, v. 35, 2009.

CONNELLY, Brian L ; TIHANYI, Laszlo ; CROOK, T. Russell ; GANGLOFF, K. Ashley. Tournament theory: Thirty years of contests and competitions. Journal of Management, v.40, p.16-47, 2013.

CROCCO, L.; TELLES, R.; GIOIA, R. M.; ROCHA, T.; STREHLAU, V. L.; Marketing aplicado: o planejamento de marketing. Editora Sariva, ed. 3, 2014.

DANT, R. Motivations for Franchising: Rhetoric Versus Reality, *International Small Business Journal*, v. 14, 10–32, 1995.

DANT, R. P., PASWAN, A. K., & KAUFMANN, P. J.. What we know about ownership redirection in franchising: A meta-analysis. *Journal of Retailing*, 72: 429–444, 1996.

DAVIDOVITSCH, L.; CALDAS, L. F.; SILVA, J.F. Estruturação das redes de fastfood: um estudo empírico sobre os antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho das firmas. *Revista de Administração*, v. 44, n. 4, p. 299-312, 2009.

DAVIES, M. A. P. D.; WALFRIED, L.; MANOLIS, C.; PRINCE, M.; WINSOR, R. D. A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of business venturing*, v. 26, p. 321-340, 2011.

DIPIETRO, R.B.; WELSH, D. H. B.; RAVEN, P. V.; SEVERT, D. A measure of hope in franchise systems: assessing franchisees, top executives, and franchisors. *Sage Journal*, v 13 (3), 2007.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, v. 14, p. 57–74, 1989.

FALK, R.; MILLER, N. A Primer for Soft Modeling. Akron: The University of Akron, 1. ed., 1992.

FLEURY, A. C. C. A Engenharia de Produção nos Próximos 50 anos. Apresentação de Trabalho no XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, Rio de Janeiro, 2008.

FONSECA, J.J.S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

GALLINI, N.; WRIGHT, B. Technology transfer under asymmetric information. *Rand Journal of Economics*, v. 21, n. 1, p. 147-160, 1990.

GARCÍA-CRUZ, C.R. Y RAMÍREZ- CORREA, C.P. El meta análisis como instrumento de investigación en la determinación y análisis del objeto del estudio: Aplicado al estudio de sistema de información, Congreso de Alicante, pgs. 1-13. 2004.

GARCÍA-CRUZ, R.; ARENAS-GAITÁN. J. Y ESPASANDÍN-BUSTELO, Aproximación Empírica al Análisis de la Literatura de Alianzas Estratégicas. Actas del X International Conference of the European Association of Management and Business Economics (AEDEM), Reggio Calabria, Italia, pp.2001.

GARFIELD, E. (1972), Citation analysis as a tool in journal evaluation, *Science*, 178 : 471–479.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: editor da UFRGS, 2009.

GHOSAL, S. Global strategy: an organization framework. *Strategic Management Journal*, v.8, p. 425-440, 1987.

GLANZEL, W.; MOED, H. F.; Journal impact measures in bibliometric research. *Scientometrics*, v. 53, n. 2, p. 171-193, 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Como classificar as pesquisas?*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILLIS, W; CASTROGIOVANNI, G. J. The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. *Int Entrep Manag J*, 2012.

GILLIS, W; COMBS J. G.; Franchisor strategy and firm performance: making the most of strategic resource investments. *Business horizons*, n. 52, p. 553-561, 2009.

HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19, no. 2 (spring 2011), pp. 139–151, 2011.

HAIR, J. F., HULT, G. T. M., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

HAIR JR, Joseph F.; HULT, G. Tomas M. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, 2017.

HAWES, J. M., CRITTENDEN, W.F. A taxonomy of competitive retailing strategies. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 275–287, 1984.

HISRICH, R.; PETERS, M. *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

JUSTIS, R. T.; JUDD, R. J. 1998. *Franchising*. Houston: Dame.

LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: Some empirical results. *RAND Journal of Economics*, v. 23, p. 263-283, 1992.

LAFONTAINE, F., and P. KAUFMANN. The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems,” *Journal of Retailing* 70(2), 97–113, 1994.

LAFONTAINE, F. Franchising vs. corporate ownership: The effect on price dispersion. *Journal of Business Venturing*, v. 14, p. 17–34, 1999.

LAVIERI, C. A. *Sistemas de avaliação de desempenho aplicados em redes de franquias*. Dissertação de mestrado (Administração) – FEA/USP, São Paulo: 2008. 178f.

LUCIA-PALACIOS, L.; BORDONABA-JUSTE V. POLO-REDONDO, Y.; GRÜNHAGEN, M.; E-business implementation and performance: analysis of mediating factors, *Internet Research*, Vol. 24 Issue: 2, pp.223-245, 2014, <https://doi.org/10.1108/IntR-09-2012-0195>.

MARIANO, A. M.; CRUZ, R. G.; GAITAN, J. A. Meta Análises Como Instrumento de Pesquisa: Uma Revisão Sistemática da Bibliografia Aplicada ao Estudo das Alianças Estratégicas Internacionais. In: *Congresso Internacional de Administração - Inovação Colaborativa e Competitividade*, 2011, Ponta Grossa. *Anais do ADMPG 2011*. Ponta Grossa: Estúdio texto, 2011.

- MARIANO, A.M; ROCHA, M.S. Revisão da Literatura: Apresentação de uma Abordagem Integradora. AEDM International Conference – Economy, Business and Uncertainty: Ideas for a European and Mediterranean industrial policy. Reggio Calabria (Italia), 2017.
- MARTIN, R. E. Franchising and risk management. *American Economic Review*, v. 78, p. 954–968, 1988.
- MAURO, P. C. Guia do Franqueador: como crescer através do sistema de franchising, São Paulo: Nobel, 1994.
- MAURO, P. C. Guia do Franqueador: como fazer sua empresa crescer com franchising, São Paulo: Nobel, 4ª edição, 2006.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração – 6. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2004.
- MERRILEES, B.; FRAZER, L. 'Internal branding: Franchisor leadership as a critical determinant', *Journal of Business Research*, vol. 66, no.2, pp. 158-164, 2013.
- MELO, P.L.R. Internacionalização das redes de franquias brasileiras: uma análise organizacional e institucional. Tese de doutorado. FEA-USP: São Paulo, 2013.
- MELO, P. L. R.; BORINI, F. M.; CUNHA, J. A. C. Percepções de valor e elementos estruturantes das microfranquias. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 3, p. 328-350, 2014.
- MENDES, F. R. P.; ZANGÃO, M. O. B.; GEMITO, M. L. G. P.; SERRA, I. C. C. Representações sociais dos estudantes de enfermagem sobre assistência hospitalar e atenção primária. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 69, n. 2, p. 343-350, 2016.
- MICHAEL, S. C. To franchise or not to franchise: An analysis of decision rights and organizational form shares. *Journal of Business Venturing*, v. 11, p. 57–61, 1996.
- MICHAEL, S. C. The effect of organizational form on quality: The case of franchising. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 43: 295–318, 2000. (a)
- MICHAEL, S. C. Investments to create bargaining power: The case of franchising. *Strategic Management Journal*, 21: 497–514, 2000. (b)
- MICHAEL, S. C. Can a franchise chain coordinate? *Journal of Business Venturing*, 17: 325–341, 2002.
- MICHAEL, S. C. First mover advantage through franchising. *Journal of Business Venturing*, v. 18, p. 61–80, 2003.
- MORAES, D. L. Desempenho das lojas de uma rede de supermercados do Estado do Rio de Janeiro: um exercício de análise das percepções dos seus gerentes. 2017.
- NORTON, S. W. Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem. *Strategic Management Journal*, v. 9, p. 105–114, 1988.

NORTON, S. W. Is franchising a capital structure issue? *Journal of Corporate Finance*, v. 2, p. 75-101, 1995.

NUNNALLY, J. *Psychometric Theory*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

NYADZAYO, M.; MATANDA, M.; Ewing, M. Brand relationship and brand equity in franchising. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 1, p. 1103-1115, 2011.

OXENFELDT, A., A. KELLY. Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?. *Journal of Retailing*, v. 44(4), 69–83, 1969.

PARENTE, J.; BARKI, E. *Varejo no Brasil: gestão e estratégias* (2ª ed.). São Paulo: Atlas, 2014.

PORTER, Michael. Como as forças competitivas moldam as estratégias. *Harvard Business Review*. 1979.

RAMIREZ CORREA, P., & GARCIA CRUZ, R. (31 de 10 de 2005). meta-analisis sobre la implantacion de sistemas de planificacion de recursos empresariales. (T. F. USP, Ed.) *journal of information systems and technology management*, 2(3), pp. 245-273.

RAMÍREZ, Patricio E.; MARIANO, Ari Melo; SALAZAR, Evangelina A. Propuesta Metodológica para aplicar modelos de ecuaciones estructurales con PLS: El caso del uso de las bases de datos científicas en estudiantes universitarios. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, v. 7, n. 2, 2014.

RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M., Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis. *Industrial Management & Data Systems*, V. 116, n. 9, p. 1865-1886, 2016.

RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, v. 21, p. 223–233, 1978.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Oportunidades e negócios. Boletim do SEBRAE, novembro de 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2f309594ba67437ac3419ae5d6e384fd/\\$File/4536.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2f309594ba67437ac3419ae5d6e384fd/$File/4536.pdf)>. Acesso em: 4 de setembro de 2017.

SHANE, S. A. Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, v. 39, p. 216–234, 1996.

SHANE, S. Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise. *Journal of Management*, v. 24, p. 717–739, 1998.

SHANE, S. A.; SHANKAR, V.; ARAVINDAKSHAN, A. *The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size*. *Management Science*, v. 52, n. 5, p. 773-787, 2006.

SHERMAN, A. J. Franchising & Licensing: two powerful ways to grow your business in any economy. 3ed. New York: AMACOM, 2004.

SHOCKER, Allan D.;RAJENDRA K. Srivastava; Robert W. RUEKERT. Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue. Journal of Marketing Research, v. 31 (2), p. 149-158, 1994.

SILVA, A. G. A. Análise da relação franqueador-franqueado em redes de franquias de alimentos. 2005. 175 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; Administração da produção. Editora Atlas, 3ed, 2009.

SORENSEN, O.; SØRENSEN, J. B.; Finding the right mix: franchising. Organizational learning, and chain performance. Strategic management journal, v. 22, p. 713-724, 2001.

SOSIK, J. J.; KAHAI, S. S.; PIOVOSO, M. J. Silver bullet or voodoo statistics? A primer for using the partial least squares data analytic technique in group and organization research. Group & Organization Management, v. 34, p. 5-36, 2009.

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

THOMPSON, J. D. Organizations In Action: Social Science Bases of Administrative Theory. New York: McGraw Hill. 1967.

WOLF, F. M. (1986). Meta-analysis: Quantitative methods for research synthesis. Berverly Hills, CA: Sage Publications.

ZUPIC, I.; CATER, T.; Bibliometric methods in management and organization. 2014.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PERGUNTAS ABERTAS

QUESTIONÁRIO *FRANCHISING*

1. Qual sua opinião sobre o modelo de negócio de franquias?
2. Você acredita que o modelo de negócio de franquias oferece melhores resultados que um modelo convencional?
3. Em sua opinião, quais são as principais vantagens de adquirir uma franquia?
4. Em sua opinião, quais são as principais desvantagens de adquirir uma franquia?
5. Em sua opinião, quais são os principais fatores para que uma franquia tenha sucesso?

APÊNDICE B - REDES QUE COMPÕE O UNIVERSO DA AMOSTRA

#	Rede	Subsegmento
1	+OLHAR	Cuidados pessoais
2	40+ ACADEMIA	Esporte e Recreação
3	A FÓRMULA	Farmácias
4	ACESSO SAÚDE	Serviços médicos
5	ADCO	Cosméticos e perfumaria
6	ADLUX	Cosméticos e perfumaria
7	ALERGO SHOP	Cosméticos e perfumaria
8	ALL PÉ	Cuidados pessoais
9	AMERICANA SAÚDE	Farmácias
10	ARES PERFUMES	Cosméticos e perfumaria
11	ANEETHUN	Cosméticos e perfumaria
12	AVATIM	Cosméticos e perfumaria
13	BROW BAR	Cuidados pessoais
14	BUDDHA SPA	Cuidados pessoais
15	CLÍNICAS VANESSA SILVEIRA	Cuidados pessoais
16	COIFE ODONTO	Odontologia
17	COMPANHIA DA FÓRMULA	Farmácias
18	COMPRE CERTO	Farmácias
19	CONTÉM1G	Cosméticos e perfumaria
20	D'PIL	Serviços médicos
21	D-VITAMINAS	Farmácias
22	DENTAL ARTE	Cosméticos e perfumaria
23	DEPIL OUT	Cosméticos e perfumaria
24	DEPYL ACTION	Cosméticos e perfumaria
25	DERMAGE	Cosméticos e perfumaria
26	DERMA NAIL	Cosméticos e perfumaria
27	DI VETRO	Cosméticos e perfumaria
28	DIOLASER	Cuidados pessoais
29	DIREITO DE OUVIR	Serviços médicos
30	DOCTOR FEET	Cuidados pessoais
31	DOCCTOR MED	Serviços médicos
32	DROGARIAS FARMAIS	Farmácias
33	DROGARIAS POUPE AQUI	Farmácias
34	EMAGRECENTRO	Cuidados pessoais
35	ESCOLINHA GUGA	Esporte e Recreação
36	ESMALTERIA NACIONAL	Cuidados pessoais
37	ESPAÇO LASER	Cuidados pessoais
38	FARMA & FARMA	Farmácias
39	FARMÁCIA ALQUIMIA	Farmácias
40	FARMÁCIA ARTESANAL	Farmácias
41	FÓRMULA ACADEMIA	Esporte e Recreação

#	Rede	Subsegmento
42	FRANQUIA REDE ORTOESTÉTICA	Odontologia
43	GIOLASER	Cuidados pessoais
44	GLITZMANIA	Cuidados pessoais
45	GLOBALMED	Serviços médicos
46	GOU	Odontologia
47	GRUPO MEDNET	Serviços médicos
48	HOME ANGELS	Cuidados pessoais
49	HOME DEPIL	Cuidados pessoais
50	ISP SAÚDE	Serviços médicos
51	ITC VERTEBRAL	Serviços médicos
52	JACQUES JANINE	Cuidados pessoais
53	L'OCCITANE AU BRÈSIL	Cosméticos e perfumaria
54	L'OCCITANE EM PROVENCE	Cosméticos e perfumaria
55	LIGHT DEPIL	Cuidados pessoais
56	MAGRASS	Cuidados pessoais
57	MAHOGANY	Cosméticos e perfumaria
58	MAIS DEPIL	Cuidados pessoais
59	MAYBELLINE NEW YORK	Cosméticos e perfumaria
60	MEGACEDOM	Odontologia
61	MERCADÃO DOS ÓCULOS	Óticas
62	MISS PINK	Cosméticos e perfumaria
63	NÃO + PÊLO	Cuidados pessoais
64	NOW NUTRIÇÃO ESPORTIVA	Esporte e Recreação
65	NYS COLLECTION	Óticas
66	O BOTICÁRIO	Cosméticos e perfumaria
67	ODONTOCLINIC	Odontologia
68	ODONTOCOMPANY	Odontologia
69	ONODERA ESTÉTICA	Cuidados pessoais
70	OPTICAS IPANEMA	Óticas
71	ORTHODONTIC CENTER	Odontologia
72	ORTHOPRIDE	Odontologia
73	ORTOPLAN	Odontologia
74	ÓTICA SÃO JOSÉ	Óticas
75	ÓTICAS CAROL	Óticas
76	ÓTICAS DINIZ	Óticas
77	ÓTICAS MERCADÓTICA	Óticas
78	PADRÃO ENFERMAGEM	Serviços médicos
79	PARTMED	Serviços médicos
80	PELLO MENOS DEPILAÇÃO	Cuidados pessoais
81	PELO ZERO DEPILAÇÃO	Cuidados pessoais
82	PHARMAPELE	Farmácias
83	PHITOFARMA	Farmácias
84	PONTO DE VISÃO	Óticas
85	POSÉ	Cuidados pessoais

#	Rede	Subsegmento
86	QUEM DISSE, BERENICE?	Cosméticos e perfumaria
87	REDEORTO	Odontologia
88	RONALDO ACADEMY	Esporte e Recreação
89	SALÃO MARLY	Cuidados pessoais
90	SHOWBRANCELHA	Cuidados pessoais
91	SILUETS	Cuidados pessoais
92	SNC	Esporte e Recreação
93	SÓBRANCELHAS	Cuidados pessoais
94	SOBRANCELHAS DESIGN	Cuidados pessoais
95	SOCILA	Cuidados pessoais
96	SORRIDENTS	Odontologia
97	SORRISUS	Odontologia
98	SPA DAS SOBRANCELHAS	Cuidados pessoais
99	SPÉ O SPA DO PÉ	Cuidados pessoais
100	SR FÁBRICA DE ÓCULOS	Óticas
101	SUPER ÓTICA SÃO JOSÉ	Óticas
102	TEAM NOGUEIRA	Esporte e Recreação
103	TECFIT	Esporte e Recreação
104	THE BODY SHOP	Cosméticos e perfumaria
105	UNA DEPILAÇÃO	Cuidados pessoais
106	UNHAS EXPRESS	Cuidados pessoais
107	VACCINI	Serviços médicos
108	VALMARI DERMOCOSMÉTICOS	Cosméticos e perfumaria
109	VICO FARMA	Farmácias
110	VICOFLORA	Farmácias
111	VITA DERM DAY CLINIC	Cuidados pessoais
112	YES! COSMETICS	Cosméticos e perfumaria

Fonte: A própria autora.