

Modelo de Fatores Influentes na Operação de Franquias

Helder de Souza Aguiar ¹

helderaguiar@usp.br |  0000-0003-2919-4315

Marcos Roberto Luppe ²

mluppe@usp.br |  0000-0003-2297-1900

Paulo Tromboni de Souza Nascimento ²

tromboni@usp.br |  0000-0002-0705-3952

RESUMO

O objetivo deste ensaio teórico foi a construção de um modelo de fatores que pudessem a qualquer tempo influenciar a operação da unidade franqueada. Para isso, entre 2014 e 2019, foram estudados e avaliados artigos e livros que reúnem aspectos relacionados à operação de franquias, sendo compilados de uma maneira que não havia sido ainda abordada por autores seminais. Foram analisados 191 trabalhos dos quais 71 fazem parte deste trabalho. A elaboração do modelo é uma discussão conceitual relevante para esse campo de estudos uma vez que ela ainda não se encontra bem definida na literatura acadêmica. Além disso, desde a escolha por parte de seus futuros franqueados até a operação diária da unidade, são muitos os fatores que podem influir na performance, sobrevivência, lucratividade e até mesmo na satisfação do franqueado com a sua unidade. Desta forma, o modelo serve de base para ações gerenciais de redes de franquia no monitoramento de suas atividades junto a suas unidades franqueadas.

PALAVRAS-CHAVE

franchising, modelo de operação de franquias, monitoramento, operação de negócios

¹FATEC-SP, Bragança Paulista, SP, Brasil.

²Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

Recebido: 21/06/2019.

Revisado: 19/11/2019.

Aceito: 20/04/2020.

Publicado Online em: 30/11/2020.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.3>

1. INTRODUÇÃO

O *franchising* é um sistema que comporta os mais diversos segmentos de atividade. É facilmente encontrado em shoppings e centros de comércio, com lojas especializadas nas mais diversas áreas de atuação (Mendelsohn, 1994; Muñoz & Quintella, 2002). O início do século XXI mostrou que o *franchising* é uma opção viável em diversos segmentos. Negócios que ainda não se encontrem nele englobados são capazes de se apropriarem de maneira relativamente fácil desse sistema. Outro ponto de destaque é a sua relevância econômica. As franquias, nos países desenvolvidos, respondem por números significativos, tanto de empresas quanto de empregos gerados. Nos Estados Unidos, esse modelo de negócio corresponde a um terço de todas as vendas do varejo do país (Ireland, Hoskisson, & Hitt, 2013) e por quase oito milhões de empregos (Statista, 2019). No Brasil, a sua influência também pode ser sentida. Atualmente, 1,5 milhão de pessoas trabalham diretamente envolvidas no setor, segundo dados da Associação Brasileira de Franchising [ABF] (2019).

Do ponto de vista acadêmico, é um campo em franca ascensão. Na base de dados Spell, responsável por englobar os periódicos mais bem-conceituados do Brasil na área de administração, foram encontrados 92 artigos nacionais sobre o modelo de negócio no período de 1993-2019 (Spell, 2019) e no âmbito internacional, somente em áreas correlatas à gestão, como negócios, economia e operações, foi identificado na base do Web of Science um total de 828 artigos científicos no período de 1957-2019 (Web of Science, 2019). O *franchising* no Brasil também é abordado com certa frequência em livros que possuem um caráter didático ou de consultoria (Mendelsohn, 1994; Cherto & Rizzo, 1995; Dahab, 1996; Ribeiro & Silva, 2004; Cherto, Campora, Garcia, Ribeiro, Marchi, Imperatore, & Júnior, 2015; Ribeiro, Marchi, Imperatore, & Galhardo, 2013, Roque, 2019).

Os problemas do *franchising* são decorrentes da dicotomia híbrida do sistema: nele os agentes não possuem todas as atribuições de um sócio nem possuem a relação de patrão e empregado comum aos gerentes, porém os franqueados estão sujeitos a regras ditadas pelo franqueador que outros empreendedores independentes não estão. Dessa forma, há uma série de problemas próprios desse tipo de relacionamento. Os exemplos são a quebra de contrato e o tempo do contrato, entre outros (Azevedo & Silva, 2001; Cohen & Silva, 2000; Toledo & Proença, 2005; Lara & Azevedo, 2006; Vance, Fávero, & Luppe, 2008; Guedes & Trigo, 2009). Entretanto, devido a sua capacidade de antever problemas e acelerar soluções, Kalargyrou, Aliouche e Schlenrich (2018) afirmam que a maioria dos franqueados se sente satisfeita com seus negócios. Os autores apontam que isso está relacionado à ajuda que os empresários recebem ao iniciarem seus negócios se comparados a negócios independentes. Também seria relevante a oportunidade de antecipar uma série de problemas enfrentados por outros franqueados da rede com a troca de informações e experiências.

Isso tudo não garante que a “lua-de-mel” entre os agentes envolvidos não termine em algum momento e essa situação mude. O franqueado pode a qualquer tempo alterar a sua maneira de agir e pensar em relação ao franqueador ou a sua unidade, muitas vezes agindo de forma prejudicial à rede. Isso acontece porque seu negócio pode ser impactado de forma diferente em relação a outras unidades da rede e até mesmo de outros negócios que não fazem parte do sistema. Então qual seria o panorama que os franqueados encontrariam na gestão do dia a dia de sua unidade? Toledo e Proença (2005) apontam o porquê de as unidades encerrarem suas atividades, mas será que esses franqueados não sabiam como a franquia iria afetar a maneira de funcionamento e que muitas de suas afirmações não são obrigações categóricas dos franqueadores? Segundo Kalargyrou, Aliouche e Schlenrich (2018), os franqueados possuem alguma independência e se beneficiam

algumas vezes do conhecimento local, no entanto os requisitos de padronização do franqueador exigem que os franqueados façam investimentos específicos no sistema.

Desta forma, o objetivo deste ensaio teórico foi a construção de um modelo de fatores que pudessem a qualquer tempo influenciar a operação da unidade franqueada. Para isso foram estudados e reunidos para o modelo o momento antes da operação e o momento durante a operação, de uma maneira que não foi ainda abordada por autores seminais de franquia, principalmente os acadêmicos (Blair & Lafontaine, 2005; Brickley & Dark, 1987; Caves & Murphy II, 1976; Combs & Ketchen, 2003; Combs, Michael, & Castrogiovanni, 2004; Elango & Fried, 1997; Lafontaine, 1992; Lafontaine & Shaw, 2005; Lal, 1990; Norton, 2016; Rubin, 1978). O modelo poderá também servir de aparato conceitual para ações gerenciais de redes de franquia no monitoramento de suas atividades ante suas unidades franqueadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. OS DOIS MOMENTOS DO FRANQUEADO NA REDE

O franqueado experimenta dois momentos distintos. O primeiro, desde sua escolha pelo sistema de franquia até a sua efetivação. O outro, a partir do momento que o negócio passa a operar. Antes de operar como franqueado, o candidato pode pesquisar o sistema e seu funcionamento, mas ele ainda não possui a vivência dentro do sistema. Estudos apontam vários motivos para a busca pelo sistema, por exemplo, falta de experiência e busca de recursos (Hing, 1995; Harmon & Griffiths, 2008). Além das aspirações do candidato, seu perfil deve ser compatível com os pré-requisitos da franqueadora (Edens, Self, & Grider Jr., 1976). O tópico “Escolha pelo Sistema de Franquias” explora esse momento *ex-ante* da operação. Após o contrato ser assinado, o candidato passa a ser franqueado. Nessa fase, ele experimenta um novo ciclo, que é influenciado por aspectos que exercem pressão na operação diária do negócio. Aqui, esses aspectos estão divididos em fatores: Individuais, de Rede, Ambientais e Financeiros. Cada um desses fatores *ex-post* do início da operação são explorados em tópicos a seguir.

2.2. ESCOLHA PELO SISTEMA DE FRANQUIAS (FRANQUEADOS)

Franqueados possuem um sentido dicotômico na definição de recurso no sistema de franquia. Primeiramente eles estão em busca de recursos que não possuem, ou seja, o *know-how* que o franqueador possui, mais a marca para consolidar um negócio. O segundo é que eles possuem outros recursos que os franqueadores desejam, que podem ser financeiros e/ou gerenciais, e que são essenciais para o negócio. Apesar de ser semelhante a um gerente, não podemos esquecer que ele(a) é um(a) empresário(a) que vai colocar recursos financeiros e mão de obra própria para administrar o negócio. Compilando as razões apresentadas na literatura para se buscar uma franquia, os quatro que são citados em todos os estudos analisados são: Marca Consolidada; Suporte Operacional e Administrativo; Custo de Capitação de Capital e; Busca de Recursos, recursos esses que as pequenas empresas têm dificuldade de gerenciar (Combs & Ketchen, 1999; Harmon & Griffiths, 2008; Perryman & Combs, 2012 Cherto et al., 2006; Ribeiro et al., 2013, Roque, 2019). Ao decidir pela compra, o candidato a franqueado almeja a obtenção de vantagens por intermédio de um negócio que já tenha sido testado bem-sucedido, uma marca construída e a assistência esperada por parte da empresa franqueadora. Sem uma contrapartida do sistema, esse empreendedor provavelmente se arriscaria em um negócio sozinho ou compraria uma empresa já em funcionamento (Toledo & Proença, 2005).

Fornecer uma parte do lucro não é suficiente para conquistar franqueados, e quem adquire uma franquia não quer só o resultado financeiro. Segundo Hing (2005), fazem parte dos desejos dos futuros franqueados o lucro, mas também há o desejo de apoio e suporte inicial e contínuo. Já as empresas franqueadoras buscam em seus candidatos o comprometimento pessoal com o negócio e qualidades empreendedoras, habilidade gerencial e capacidade financeira (Sousa, Junqueira, & Las Casas, 2014). A questão de quem vai ser um bom franqueado é um constante desafio para os franqueadores (Kaufmann & Stanworth, 1995; Weaven, Baker, Edwards, Frazer, & Grace, 2018; López-Fernández & López-Bayón, 2018).

Para Hing (1995), os candidatos a franqueados buscam apoio e suporte contínuo, sabendo que estão pagando por direitos, mas também por deveres. Existem, porém, candidatos mal-intencionados na sua essência (Klein & Saft, 1985) e, apesar de muitas vezes possuírem todos os atributos que os franqueadores desejam, buscam o sistema de franquia apenas com o intuito de usarem a marca para atrair consumidores. O que acontece é que ele não se engaja e torna-se um *free-rider*, administrando a unidade sem seguir as demandas do franqueador (Brickley & Dark, 1987; Brickley, 1999; Kidwell, Nygaard, & Silkoset, 2007; Klein & Saft, 1985; Rigoni, 2015; López-Bayón & López-Fernández 2016).

2.3. FATORES INDIVIDUAIS

Franqueados podem ser considerados intraempreendedores dentro das marcas às quais estão vinculados, isso porque desenvolvem negócios dentro de uma empresa existente (Pinchot, 1985) - logo algumas características e recursos individuais são esperados para que eles desempenhem bem essas funções. Os franqueadores buscam franqueados para suprirem sua falta de recursos, como na Teoria da Escassez de Recursos (Oxenfeldt e Kelly, 1969). Esses recursos são variados - e não somente financeiros - e aumentam a velocidade de crescimento da rede, o que pode gerar um domínio no mercado atuante.

É notório em pesquisas que franqueadores não se apoiam em informações internas de suas redes, mas sim em um consenso em o que é um franqueado modelo, e assumem assim um risco de escolher franqueados iguais para negócios diferentes (Clarkin & Swavelly, 2006; Sousa et al., 2014). As empresas franqueadoras assumem, então, um número limitado de princípios heurísticos atrelados ao mercado para realizarem uma tarefa complexa e importante, que é a escolha dos parceiros da rede.

Desde os primeiros trabalhos sobre o assunto escolha de franqueados, a capacidade financeira aparece como um fator dominante. Os trabalhos mostram que a capacidade financeira do aspirante é um forte fator de escolha entre as empresas para a entrada na rede. Outra constatação é que isso não significa que esses candidatos apresentem desempenho satisfatório, sendo os fatores pessoais mais importantes e atrelados a um desempenho superior. Segundo diferentes autores, esses fatores, identificados em uma série de estudos, são primordiais para que o franqueado consiga administrar e controlar sua unidade franqueada (Edens et al., 1976; Forward & Fulop, 1993; Knight, 1986; Tatham & Douglas, 1972; Ramírez-Hurtado, Rondán-Cataluña, Guerrero-Casas, & Berbel-Pineda 2011).

Escolher franqueados de forma sistematizada e acertada pode trazer excelentes resultados, e más escolhas, com critérios pouco claros, podem acelerar a velocidade de escolha, porém trazer problemas futuros à empresa franqueadora. O ideal na construção e manutenção de uma rede de alta qualidade é a busca de um método de seleção que possa identificar potenciais franqueados que tragam ao longo de sua permanência na rede um desempenho desejável (Jambulingam & Nevin, 1999). Um dos primeiros trabalhos a discutir esse assunto, em 1972, foi o de Tatham e Douglas

(1972). Os autores buscaram aspectos relevantes que o franqueador deveria analisar quando da escolha do franqueado, e elencaram os critérios para a seleção por ordem de importância. Edens et al. (1976) buscaram determinar as características de personalidade como sendo os aspectos mais importantes. O estudo de Forward e Fulop (1993) investigou as características necessárias aos aspirantes a franqueados para que esses ganhassem a confiança de seus possíveis futuros franqueadores. Em linha com estudos de Edens et al. (1976), Kasselmann, Beer e Vermeulen (2002) também apontaram que os franqueadores que sistematizam a escolha com base em desempenho se atêm a atributos da personalidade, e que essa iniciativa se dá visando ao sucesso dos futuros franqueados por vieses que em sua opinião influenciam o sucesso quando em operação.

Os estudos de Clarkin e Swavely (2006) e Sousa et al. (2014) usaram dados fornecidos pelas empresas que informam quem seria o seu franqueado ideal. Esses estudos apontam o perfil dos franqueados desejado divulgado pelos franqueadores na fase de prospecção de candidatos e notam-se alguns pontos de convergência. O bom relacionamento é tido como importante para o ingresso na rede. Com base nessas pesquisas, pode-se supor que sendo o contrato de franquia orientado por resultados, indivíduos menos colaborativos e com uma visão própria do negócio não se adaptam aos sistemas de governança da franqueadora.

Fazendo uma análise dos fatores individuais mais citados nos trabalhos mencionados nesse tópico, chega-se aos seguintes fatores: capacidade de administrar, capacidade de relacionamento, perfil empreendedor, ter perseverança e lealdade ao franqueador. Dessa forma, os franqueadores precisam estruturar sistemas de seleção de novos franqueados os quais contemplem esses fatores. Caso não o façam, determinadas características dos novos franqueados podem impactar a relação franqueador-franqueado, trazendo problemas futuros para o franqueador e eventualmente para a rede.

2.4. FATORES DE REDE

A relação em franquias entre franqueado e franqueador é extremamente importante. Tanto estudos como leis mencionam as obrigações do franqueador.

A lei brasileira que rege o contrato de franquia, LEI nº 13.966 DE 26 DE DEZEMBRO DE 2019, afirma que são obrigações do franqueador:

- a) suporte;
- b) supervisão de rede;
- c) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- d) incorporação de inovações;
- e) treinamento dos funcionários do franqueado;
- f) manuais de franquia;
- g) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia e;
- h) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado.

Como a lei não especifica o que seja suporte, subentende-se aqui que ele se dá nos aspectos relacionados ao funcionamento da unidade nos termos relacionados ao *franchising* e não aos aspectos de Ambiente e Financeiros tratados em outras sessões deste trabalho.

Estabelecer e manter um bom relacionamento com os franqueados é um dos desafios centrais enfrentados pelos franqueadores. O ciclo de vida das franquias começa com a “lua de mel” entre franqueador e franqueado, e o relacionamento vai piorando em certas situações (Blut, Backhaus, Heussler, Woisetschläger, Evanschitzky & Ahlert, 2011) - ou seja, as fases de deslumbramento

dão lugar a um ambiente rotineiro que precisa ser bem administrado entre as partes. Toledo e Proença (2005) investigaram os fatores que tiveram influência no encerramento de contratos de unidades estudando ex-franqueados de diversas marcas, elencaram os fatores que influenciaram de alguma forma o fim da parceria. Foram eles: processo de seleção, seleção do ponto, comunicação, manuais, realização de promessas, acompanhamento da inauguração, montagem da loja, supervisão e monitoramento das unidades, desenvolvimento de novos produtos, marketing (inicial e propaganda centralizada), compras centralizadas, treinamento (inicial e para auxílio técnico e gerencial) e apontam ainda que alguns desses aspectos apresentados sequer eram prestados pelas marcas, mesmo sendo previstos em contrato. A falta de apoio ao franqueado também é apontada por Machado e Espinha (2010) como um dos principais motivos de mortalidade de franquias brasileiras, porque os franqueados não possuíam capacidade e experiência gerencial prévia, e a falta de apoio agravou a situação. Tanto Roque (2019) quanto Guerra (2012) afirmam que para o sucesso de uma unidade é preciso que o contrato deve ser mantido fielmente, sendo que os fatores de rede são a essência dos contratos. Além disso, há para além do contrato, as promessas informais, ou seja, as promessas que são feitas aos franqueados e que nem sempre se encontram no contrato, com a ideia de que no futuro ele possa desfrutar de ganhos residuais (Guerra, 2012), tais como escolher uma outra região ou ter a preferência em uma segunda marca do franqueador.

O encerramento de contrato é a última instância de um acordo de franquia, porém, como visto em Blut et al. (2011), ele é possível em casos nos quais não há mais condição de se continuar a parceria. Dessa forma, quando as obrigações do franqueador - Seleção, Treinamento, Monitoramento, Relacionamento, Manuais, etc. - não condizem com o padrão esperado em contrato pelos franqueados, eles se desestimulam (Costa, Mueller, & Mondo, 2011; Lopes et al., 2013; Machado & Espinha, 2010; Rau, 1992; Sauerbronn, Sauerbronn, & Hasenclever, 2011; Souza & Lourenzani, 2011, Roque, 2019). Conforme visto em Toledo e Proença (2005), os fatores de rede tiveram influência no encerramento de contratos de algumas unidades. Dessa forma, a identificação de que o padrão esperado não está sendo executado pelo franqueador pode causar o fim do contrato. Importante citar que os artigos estudados citam que a ruptura na confiança entre as partes é um forte indicativo de que o contrato não será renovado.

Assim, elencando os fatores de rede, a partir de sua relevância nos estudos aqui listados e também na Lei de Franquias se chegou a: Processo de Seleção, Seleção do Ponto, Montagem da Loja, Acompanhar a Inauguração, Marketing, Compras, Supervisão e Monitoramento, Inovação e Novos Produtos, Treinamento, Comunicação, Manuais e Realização de Promessas.

2.5. FATORES DE AMBIENTE

A estratégia da rede e as mudanças no ambiente afetam e influenciam a operação (Brandt, 2007). Assim, o local em que a unidade está instalada pode impactar o sucesso do negócio. A localização do ponto de venda é um dos fatores que podem trazer uma vantagem competitiva para as unidades - sua escolha geralmente passa por critérios definidos pela franqueadora sendo indicado por ela ou sugerido. Quando um candidato a franqueado busca uma marca, esse local pode ser acordado de duas maneiras. Na primeira, o franqueado se candidata a operar uma unidade próximo de onde reside ou trabalha: dessa forma o franqueado tem como recurso pessoal o conhecimento local. A segunda maneira é se candidatar a uma vaga onde a franqueadora acredita haver mercado para seu produto ou serviço. Ambas as maneiras trazem ambientes mutáveis, que podem ser impactados por diversos fatores durante a operação (Horton, 1968; Reimers & Clulow, 2004; Siqueira, Telles, Rocca, & Gaspar, 2015).

Condição ambiental se refere a um local que suporte o crescimento das organizações ou a sua manutenção (Ward, Duray, Leong, & Sum, 1995). Esse é o pressuposto da Teoria Ambiental. Segundo esses autores, os fatores externos do ambiente que influenciam o negócio da unidade franqueada são: **Custo de Operar**: relativas ao aumento do custo de insumos; ou seja, trabalho, matérias-primas, transporte, telecomunicações, serviços públicos, aluguel, cuidados de saúde, etc.; **Disponibilidade de Trabalho**: refere-se a preocupações sobre o potencial escassez de técnicos, de escritório, trabalhadores qualificados e de produção; **Hostilidade de Mercado**: mudanças no mercado, tais como aumento da concorrência e diminuição da procura nos mercados locais. Também padrões de qualidade mais exigentes impostas pelo mercado; **Dinamismo**: velocidade em que produtos e serviços se tornam obsoletos; inovação local; alteração na preferência dos clientes.

A Teoria Ambiental explica algumas dimensões que podem ser complementadas pela Teoria Institucional, que aborda o relacionamento com as instituições, como processos de regulação por exemplo. Na Teoria Institucional, o ambiente obriga as organizações a acomodarem-se nas normas coletivas (Oliver, 1988). Segundo o trabalho de Grewal e Dharwadkar (2002), as normas coletivas que podem influenciar os negócios são: **Processos de Regulação**: as interações de regulamentação com as instituições que existem para assegurar a estabilidade, a ordem e a continuidade da sociedade e bem-estar social; **Processos de Validação**: os processos que representam a interação com instituições normativas e dão origem a padrões de comportamentos socialmente aceitáveis; **Processos de Habituação**: invisível, é a base de processos que dão origem à cognição, ou seja, o padrão foi entendido e é aceito como um habitual pelo ambiente. A junção entre as teorias apresenta/indica os desafios que a unidade enfrenta no seu ciclo de vida, com maior ou menor influência nos resultados do negócio e na sua dificuldade de operar. Os fatores do ambiente podem afetar negócios de diversas naturezas, não apenas franquias (Coda, Krakauer & Berne., 2018; Paulino, 2010). Partindo dessa premissa, o ambiente externo onde a unidade está instalada pode conter ameaças que não são possíveis de controlar por ambas as partes (franqueados e franqueadores), por exemplo, a concorrência exacerbada (Conti, Murdocco, Ferreira Jr, & Santos, 2014; Salar & Salar, 2014; Souza & Teixeira, 2013; Cherto et al., 2006, Ribero et al. 2015).

2.6. FATORES FINANCEIROS

Negócios necessitam gerar receitas que possibilitem sua sobrevivência durante seu ciclo de vida. As unidades de franquia são, antes de tudo, um negócio, firmado entre franqueador e franqueado com intuito de gerar resultados para ambas as partes. Seu lucro é o valor remanescente após a realização de todas as entradas e saídas de dinheiro. As entradas são provenientes de pagamentos das vendas de produtos ou serviços, enquanto as saídas, das diversas obrigações da empresa, entre elas impostos, funcionários, aluguéis, além dos pagamentos devidos à franqueadora, como a taxa de franquia, taxa de royalties e taxa de marketing (Ribeiro et al., 2015).

Os franqueados ingressam no sistema porque buscam uma marca consolidada, suporte, recursos e captação de capital a um custo mais baixo, sendo que a escolha se apoia na crença de que, no futuro, a unidade trará um retorno financeiro mais rápido e satisfatório ou, no mínimo, compatível com seus pares fora do sistema de franquia (Cohen & Silva, 2000).

No decorrer do contrato, o franqueador é remunerado a partir de taxas. A taxa inicial de franquia, por exemplo, é um investimento específico do franqueado no início do contrato para adquirir o direito de começar a operar. Essa taxa geralmente inclui um treinamento inicial, assistência na busca do local e design dos estabelecimentos (Rodríguez, Caballer, & Guadalajara, 2011). Durante a operação regular, há outras obrigações que variam de franqueador a franqueador, mas

que geralmente incluem taxa de marketing/publicidade e royalties. O retorno desse investimento é atribuído ao franqueado e está diretamente ligado ao seu esforço e ao seu engajamento, tanto na operação do negócio quanto na promoção da marca (Sen, 1993). As taxas cobradas podem, em algum momento, ser encaradas pelo franqueado como uma ameaça ao seu resultado e tomadas como oportunidade por parte do franqueador. O franqueado pode se sentir enganado e explorado caso não veja retorno nessa transação. O franqueador não pode dimensionar as taxas de forma errada, pois esse fator pode inviabilizar o funcionamento da rede (Toledo & Proença, 2005). Ademais, quando o franqueador utiliza o valor da taxa como um meio de angariar franqueados, cobrando valores abaixo do mercado, este pode atrair candidatos que estejam apenas interessados em aprender como operar e abandonem o negócio em seguida (Perryman & Combs, 2012).

Segundo Frazer (2001), as taxas cobradas pelas franquias possuem um efeito negativo para os franqueados em algum momento do ciclo de vida da franquia, e além disso, desde que o franqueado tenha adquirido o conhecimento necessário para a gestão do negócio, é mais difícil para o franqueador justificar algumas taxas em curso (Blut et al., 2011).

Além dos custos de franquia, existem os custos fixos e os custos variáveis para a operação do negócio (Lima, Luna, & Sousa, 2012). Apesar de esses custos incidirem nos negócios, independentemente de serem franquia ou não, o que se apresenta aqui são algumas particularidades do sistema. Por exemplo, em empresas que não estão associadas a nenhuma marca, o proprietário pode escolher o local onde operar segundo seus próprios critérios. Já no sistema quem aceita ou não o local é a franqueadora, levando em conta fatores estratégicos. Essa diferença pode impactar de maneira diferente o custo de operação do negócio, e por consequência, sua rentabilidade.

Ainda em questão a rentabilidade do negócio. Alguns estudos afirmam que quando os franqueados possuem outras fontes de renda, eles podem dividir seus recursos, tempo e dinheiro nessas outras fontes. Esses indivíduos são geralmente classificados como *underinvests* (Botti, Bric, & Cliquet, 2009; Brickley, 1999; Chiou & Droge, 2015; Falbe & Welsh, 1998; Kacker, Dant, Emerson, & Coughlan, 2015; Michael, 2000). Partindo desse princípio, um franqueado que possui outros negócios pode relegar a um segundo plano a unidade franqueada em detrimento de investimentos mais rentáveis.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para a construção de um ensaio teórico, pressupõe-se a necessidade de aprofundamento do tema proposto. Segundo Severino (2017), o trabalho científico pode assumir a forma de ensaio concebido como uma exposição lógica e reflexiva, onde há julgamento e interpretação pessoal por parte dos autores. O autor aponta ainda que nesse tipo de construção há uma maior liberdade por parte dos autores no sentido de defender determinada posição.

3.1. A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE FATORES QUE INFLUENCIAM A OPERAÇÃO

A construção do modelo de fatores que influenciam a operação tem como meta apresentar um panorama sobre a operação do sistema de franquias e agregar as possíveis incertezas que possam afetar o negócio: aspectos que afetaram a visão do candidato a franqueado *ex-ante* a sua entrada no sistema, onde se analisam os motivos de sua escolha pelo sistema e; fatores que impactam *ex-post* ao franqueado assinar o contrato com a franqueadora, fatores individuais, os problemas financeiros, os problemas que o ambiente externo pode trazer à franquia e o que ele espera da rede quando o negócio está funcionando.

A revisão da literatura possibilitou ampliar o conhecimento dos fenômenos relacionados aos desafios que os franqueados enfrentam durante sua operação que resultou em um modelo de

fatores. Durante a elaboração do modelo, compreendeu-se que há teorias as quais explicam os desafios que os franqueados enfrentam de forma dispersa. Há uma lacuna não evidenciando de maneira clara os fatores que influenciam a operação como um todo. Apesar de haver estudos que apontam possíveis causas de rompimento, por exemplo, eles encontram-se fragmentados, não apresentando um framework do assunto. Para encontrar esses artigos, foram escolhidas as bases Web of Science, Ebsco e Spell, as duas primeiras bases mundiais e a terceira uma base que congrega artigos nacionais e que em muitos casos refletem a realidade encontrada pelas redes brasileiras. Entre os anos de 2014 e 2019, foram catalogados e avaliados 191 artigos, trabalhos esses provenientes dessas bases que a qualquer tempo abordavam os desafios e anseios que franqueados encontravam na operação de suas unidades. Dos artigos avaliados, 71 fazem parte desse trabalho, pois de alguma forma traziam luz ao tema. Da mesma maneira foram lidos e catalogados dezoito livros nacionais sobre o assunto franchising que foram editados nos últimos vinte e cinco anos. Desses livros, oito traziam contribuições que interessavam aos autores do trabalho.

O objetivo foi discutir as teorias de onde emergiu um modelo sobre os fatores que poderiam influenciar a operação de unidades franqueadas. As premissas, com base em outros estudos e conhecimento prévio dos pesquisadores, ajudaram e permitiram a inferência, ou seja, a partir de uma base de conhecimento foram reconstruídas representações, de forma a permitir ir além do material estudado, produzindo conhecimento (Bauer, 2002; Richardson, 1999).

Para Minayo (2011), as premissas da literatura devem: ser capazes de lançar luz sobre questões reais; ser claras e inteligíveis e; apresentar com precisão as relações abstratas entre elementos, fatos e processos que buscam explicar ou interpretar.

As premissas, estudadas na revisão da literatura, com base na teoria de franquias e negócios, serviram para a elaboração do modelo proposto. Sua origem advém de preceitos encontrados tanto na literatura científica quanto na literatura gerencial sobre franchising. Na seção “Modelo de Fatores Influentes na Operação de Franquias”, é apresentado um diagrama de influência, abrangendo os aspectos estudados. Esse diagrama é uma construção que abstrai os fatores que podem a qualquer momento influenciar a operação da franquia e são variáveis as quais podem ou não ser controladas pelos franqueadores.

4. MODELO DE FATORES INFLUENTES NA OPERAÇÃO DE FRANQUIAS

Após a revisão da literatura foi elaborado um modelo de operação para o estudo dos fatores de influência na operação de franquias, embasado por teorias de franquias e de negócios. O modelo foi elaborado seguindo os preceitos dos diagramas de influência, contendo a identificação das incertezas associadas com o problema de pesquisa de modo a representar o sistema. Os fatores influentes na operação da unidade franqueada são partes de um sistema, ou seja, um conjunto de elementos inter-relacionados com um objetivo comum (Howard & Matheson, 2005). A Figura 1 apresenta o diagrama de influência com os fatores associados divididos em momentos temporais. Em linha com a corrente prescritiva (Hammond, Keeney e Raiffa, 1999; McNamee e Celona, 2008), o objetivo é o de esclarecer e, se possível, simplificar, ainda que de forma superficial, as incertezas e complexidades envolvidas nesse tipo de problema, oferecendo uma ferramenta de apoio aos tomadores desse tipo de decisão. Figuras ovais representam incertezas, e octógonos com linha dupla são os indicadores para medir a decisão.

O franqueado passa por dois momentos distintos em relação a suas condições temporais, como se pode constatar na Figura 1: uma no momento de escolher pelo sistema de franquias, *ex-ante* (M1) e outra, a partir do momento que iniciou a operação da unidade, *ex-post* (M2).

No *ex-ante*:

Escolha pelo sistema de franquias (E): composta por quatro motivos, **Busca de Recursos (E₁)**, entendendo que talvez o franqueador possa oferecer recursos que faltam ao candidato para a operação do negócio; **Marca Consolidada (E₂)**, o candidato à franquia procurava operar respaldado por uma marca conhecida, possivelmente melhor que com uma nova; **Custo de Captação de Capital (E₃)**, considerando que o acesso a financiamentos sejam facilitados e; **Suporte Operacional e Administrativo (E₄)**, julgando que o franqueador pode oferecer acompanhamento e suporte, algo não existente quando se empreende de maneira autônoma.

No *ex-post*:

Fatores de Ambiente (A): composto por sete variáveis, **Custos Locais (A₁)**, o quanto o custo do local onde está estabelecida a unidade influi no negócio; **Mão de Obra (A₂)**, a falta de mão de obra pode impactar negativamente a operação e, até mesmo, o custo operacional; **Hostilidade de Mercado (A₃)**, o quanto a concorrência dentro do mercado da unidade é competitiva; **Dinamismo (A₄)**, os consumidores locais são afeitos ou não a inovações e novidades, abandonando ou não empresas já consolidadas; **Processos de Validação (A₅)**, como os consumidores aceitam o negócio; **Processos de Regulação (A₆)**, as interações com instituições governamentais; **Processos de Habituação (A₇)**, como os consumidores aprendem e se habitam a respeito do negócio.

Fatores Individuais (I): composto por cinco características, **Capacidade de Administrar (I₁)**, o franqueado se sente seguro gerindo o negócio; **Capacidade de Relacionamento (I₂)**, a capacidade do franqueado em se relacionar em diversas situações, seja com fornecedores, funcionários ou com a própria franqueadora; **Empreendedor (I₃)**, ser proativo em solucionar problemas da unidade e propor soluções para a franqueadora; **Perseverança (I₄)**, entender que os negócios possuem tempo de maturação para alcançar sucesso; **Lealdade ao Franqueador (I₅)**, o franqueado confia e acredita na franqueadora.

Fatores de Rede (R): Composto por doze obrigações da franqueadora, **Processo de Seleção (R₁)**, escolher bem os outros franqueados da rede; **Seleção do Ponto (R₂)**, o franqueador busca a excelência para a localização das unidades; **Montagem da Loja (R₃)**, a franqueadora acompanha a montagem das unidades, garantindo que a rede seja homogênea; **Acompanhar a Inauguração (R₄)**, a franqueadora acompanha as atividades desde o início, coibindo vícios e ajudando na formatação; **Marketing (R₅)**, a franqueadora supre as necessidades de marketing, tanto no macro quanto no micro ambiente; **Compras (R₆)**, as compras que podem impactar na operação têm a supervisão da franqueada; **Supervisão e Monitoramento (R₇)**, as unidades recebem visitas regulares, para que sejam supervisionadas tanto as instalações físicas quanto os funcionários envolvidos; a unidade é monitorada com o intuito de evitar possíveis problemas em unidades deficitárias, que venham a causar prejuízo à rede; **Inovação e Novos Produtos (R₈)**, a velocidade com que a franqueadora lança novidades no mercado em que atua, sabendo que cada mercado possui diferentes demandas; **Treinamento (R₉)**, o franqueador oferece treinamento contínuo aos franqueados e aos funcionários da unidade, de forma a manter o padrão dentro de toda a rede; **Comunicação (R₁₀)**, o franqueador mantém canais abertos e boa comunicação com toda a rede, evitando problemas devido à falta de diálogo e acompanhamento; **Manuais (R₁₁)**, os manuais indicam os procedimentos necessários para a operação diária da franquia; **Realização de Promessas (R₁₂)**, esse item diz respeito a promessas feitas ao franqueado ainda na fase de compra da unidade.

Fatores Financeiros (F): como os fatores ambientais, também composto por quatro variáveis no total, **Custos Fixos (F₁)**, incidentes dentro ou fora dos sistema de franquias, mas com nuances diferentes devido à padronização; **Custos Variáveis (F₂)**, assim como os custos fixos, pode haver mudança nos gastos, dependendo da franquia que o franqueado opera; **Rentabilidade (F₃)**, a franquia em questão oferece retorno esperado pelo investimento; **Taxas do Franqueador (F₄)**, as taxas cobradas pela franqueadora para a manutenção da parceria, marca e royalties e seu impacto no negócio.

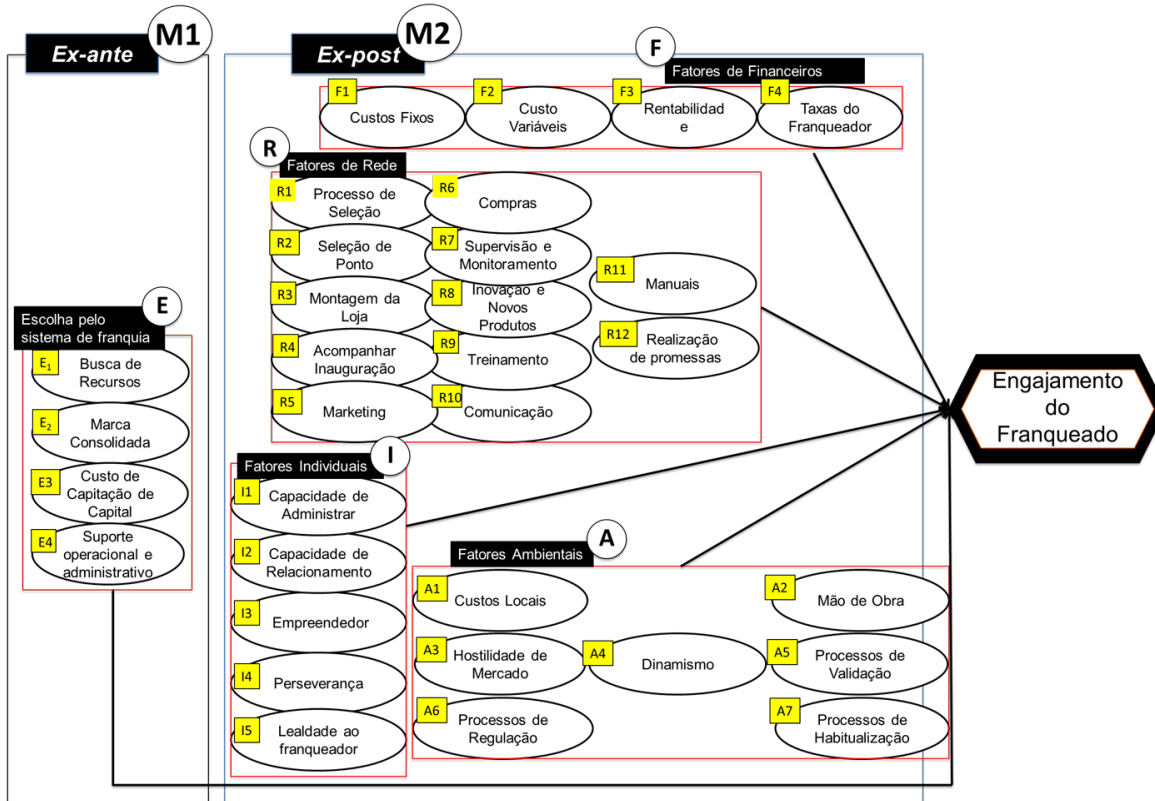


Figura 1. Modelo de Fatores Influentes na Operação de Franquias
Fonte: Elaborado pelos autores

5. CONCLUSÃO

Este artigo buscou a construção de uma abstração do ambiente encontrado nas unidades de franquia. Desde a escolha por parte de seus futuros franqueados até operação diária da unidade são muitos os fatores que podem influir na performance, sobrevivência, lucratividade e até mesmo na satisfação do franqueado com a sua unidade. Dessa forma, a elaboração do Modelo de Fatores Influentes na Operação de Franquias é uma discussão conceitual relevante para esse campo de estudos uma vez que ela ainda não se encontra bem definida na literatura acadêmica.

A criação de uma teoria de gestão em franquias, que se distancia das tradicionais econômicas, abre uma oportunidade de exploração diferente das tradicionais nesse campo de estudo, possibilitando dessa forma que outros pesquisadores tragam adições ou mesmo que critiquem em um esforço de avanço dos temas.

O modelo mostra que os fatores que podem influenciar a operação de franquias emanam das duas partes envolvidas. Os aspectos relativos ao franqueador são aqueles dos quais a rede possui controle; os relativos ao franqueado, referem-se a características individuais dos franqueados, geralmente prévias à entrada no sistema.

Os fatores influenciadores da operação de franquias apresentam, assim, duas dimensões, onde pelo lado do franqueador podem-se elencar os problemas de comunicação, falta de supervisão e monitoramento, e pelo lado do franqueado a pouca capacidade de adaptação, o não conhecimento do sistema e a baixa proatividade.

Dessa forma, dos fatores encontrados, alguns são mais difíceis de gerenciar pelos franqueadores que outros, mas eles podem ser antecipados pela escolha prévia de franqueados e até mesmo para a autoanálise da operação para que problemas futuros de agência não se instalem. O franqueador pode, a qualquer momento, por falta de critério, sistematização ou inexperiência, escolher candidatos a franqueados que venham a não se engajar. O custo dessa falta de análise no ex-ante (escolha) ou mesmo de monitoramento no ex-post (operação regular) pode causar, em último caso, o encerramento da unidade.

A proposta do modelo se limita aos achados dos autores com base na literatura existente e traz vieses pessoais, contudo sabe-se que são possíveis outras modelagens dependendo dos interesses de pesquisas e dos problemas centrais dos estudos de outros pesquisadores.

Como recomendação gerencial, o modelo permitiu inferir que unidades possuem resultados diferentes: enquanto uma certa porcentagem cobrada em uma taxa é plausível para uma unidade, para outra ela pode ser aquém das possibilidades. As franquias costumam cobrar taxas iguais para todas as unidades, o que em certos casos pode causar uma assimetria dentro da rede. Unidades menos rentáveis, que podem ser impactadas por uma série de fatores como aluguel mais alto, pouca oferta de mão de obra ou com valor regional maior, podem sentir uma disparidade na cobrança. Seria, então, o caso de analisar a cobrança sobre valor agregado ou resultado líquido. Somente assim há a possibilidade de se diferenciar as taxas sem causar percepção de injustiça na rede.

Como estudos futuros, sugere-se a avaliação dos fatores por estudos empíricos, apontando quais exercem uma maior ou menor influência na operação das unidades franqueadas. A literatura existente de franquias cobre uma parcela do problema, porém de modo genérico e com base, principalmente, na visão dos franqueadores, levando pouco em conta a visão dos franqueados.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Franchising – ABF (2019) *Números do Setor*. Recuperado em 15 fevereiro, 2019 de <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>.
- Azevedo, P. F., & Silva, V. L. S. (2001). Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais : uma análise empírica. *Revista de Administração*, 37(1), 51–62.
- Bauer, M. W. (2002). *Análise de conteúdo clássica: uma revisão. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 189-217.
- Blut, M., Backhaus, C., Heussler, T., Woisetschläger, D. M., Evanschitzky, H., & Ahlert, D. (2011). What to Expect After the Honeymoon: Testing a Lifecycle Theory of Franchise Relationships. *Journal of Retailing*, 87(3), 306–319.
- Botti, L., Briec, W., & Cliquet, G. (2009). Plural forms versus franchise and company-owned systems: A DEA approach of hotel chain performance. *Omega*, 37 (3), 566–578.

- Blair, R. D., & Lafontaine, F. (2005). *The economics of franchising*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brandt, E. A. (2007). Trueto de tipologias estratégicas na arena das franquias de fast food no brasil: porter x miles & snow x mintzberg. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 1(2).
- Brasil. (2019) Leis e Decretos. Lei No 13.966 de 26 de Dezembro de 2019. Diário Oficial da União, Brasília, n. 8955, 126 dez. 2019.
- Brickley, J. (1999). Incentive conflicts and contractual restraints : evidence from franchising. *The Journal of Law & Economics*, 42(2), 745–774.
- Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form The case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18(2), 401–420.
- Caves, R. E., & Murphy II, W. F. (1976). Franchising: Firms markets and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 42(4), 572–586.
- Cherto, M., Campora, F., Garcia, F., Ribeiro, A., & Imperatore, L. G. (2006). *Franchising: uma estratégia para expansão de negócios*. São Paulo: Premier Máxima.
- Cherto, M., & Rizzo, M. (1995). *Franchising na prática*. São Paulo: Makron Books.
- Chiou, J. S., & Droge, C. (2015). The effects of standardization and trust on franchisee's performance and satisfaction: A study on franchise systems in the growth stage. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 129–144.
- Clarkin, J. E., & Swavely, S. M. (2006). The importance of personal characteristics in franchisee selection. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), 133–142.
- Coda, R., Krakauer, P. V., & Berne, D. (2018). Are small business owners entrepreneurs? Exploring small business manager behavioral profiles in the São Paulo Metropolitan region. *RAUSP Management Journal*, 53(2), 152-163.
- Cohen, M., & Silva, J. F. (2000). O Impacto das Decisões Estratégicas no Desempenho dos Franqueados em Fast-Food : o Papel do Relacionamento Franqueador-Franqueado. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 109–131.
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, 42(2), 196–207.
- Combs, J. G., & Ketchen Junior, D. J. (2003). Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis. *Journal of Management*, 29(3), 443–465.
- Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30(6), 907–931.
- Conti, A. F., Murdocco, S., Ferreira Jr, S., & Santos, G. (2014). Efeito do custo ocupacional em shopping center : estudo de caso em franquias de fast food no primeiro ano de operação. *Revista De Tecnologia Aplicada (RTA)*, 3(2), 46–59.
- Costa, J. I. P. da, Mueller, P. A., & Mondo, T. S. (2011). Análise do relacionamento de franqueados com seus franqueadores do setor de serviços em Florianópolis-SC. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 5(3), 34–54.
- Dahab, S. (1996) *Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor*. Salvador: Casa da Qualidade.

- Edens, F. N., Self, D. R., & Grider Jr., D. T. (1976). Franchisors Describe the Ideal Franchisee. *Journal of Small Business Management*, 14(3), 39–47.
- Elango, B., & Fried, V. H. (1997). Franchising research : A literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68–81.
- Falbe, C. M., & Welsh, D. H. B. (1998). NAFTA and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico, and the United States. *Journal of Business Venturing*, 13(2), 151–171.
- Forward, J. I. M., & Fulop, C. (1993). Elements of a Franchise: The Experiences of Established Firms. *Service Industry Journal*, 13(4), 159–178.
- Frazer, L. (2001). Why Franchisor Discontinue Franchising but Continue Operating. *International Small Business Journal*, 19(3), 29–38.
- Grewal, R., & Dharwakdar, R. (2002). The Role of the Institutional. *Journal of Marketing*, 66(3), 82–97.
- Guedes, D. S., & Trigo, V. (2009). O impacto do suporte oferecido pelos franqueadores no desempenho dos franqueados: um estudo sobre o segmento de educação do brasil. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 2(1), 41–65.
- Guerra, A. F. (2012). Relacionamentos, incentivos e conflitos em franquias. In: *Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização*. São Paulo: CENGAGE Learning.
- Harmon, T. R., & Griffiths, M. A. (2008). Franchisee Perceived Relationship Value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 256–263.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1999). *Smart choices: A practical guide to making better decisions*. Harvard Business School Press, Boston.
- Hing, N. (1995). Franchisee satisfaction : contributors and consequences. *Journal of Small Business Management*, 33(12), 12–25.
- Horton, F. (1968). Location factors as determinants of consumer attraction to retail firms. *Annals of the Association of American Geographers*, 58(4), 787–801.
- Howard, R. A., & Matheson, J. E. (2005). Influence diagrams. *Decision Analysis*, 2(3), 127–143.
- Ireland, D. R., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2013). *The Management of Strategy: Concepts and Cases (Vol. 10)*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Jambulingam, T., & Nevin, J. R. (1999). Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 363–395.
- Kacker, M., Dant, R. P., Emerson, J., & Coughlan, A. T. (2015). How firm strategies impact size of partner-based retail networks: Evidence from franchising. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 506–531.
- Kalargyrou, V., Aliouche, E. H., & Schlenrich, U. (2018). Antecedents and consequences of franchisee satisfaction in the US restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1), 60–79.
- Kasselman, B. H., Beer, J. J., & Vermeulen, L. P. (2002). Personality Attributes of Successful Franchisees in the Fast Foods Sector in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 5(1), 154–179.

- Kaufmann, P. J., & Stanworth, J. (1995). The Decision to Purchase a Franchise: a Study of Prospective Franchisees. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 22–33.
- Kidwell, R. E., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor–franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 522–544.
- Klein, B., & Saft, L. F. (1985). The law and economics of franchise tying contracts. *The Journal of Law & Economics*, 28(2), 345–361.
- Knight, R. M. (1986). Franchising from the Franchisor and Franchisee Points of View. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 8–15.
- Lafontaine, F. (1992). Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. *The Rand Journal of Economics*, 23(2), 263–283.
- Lafontaine, F., & Shaw, K. L. (2005). Targeting managerial from. *The Rand Journal of Economics*, 36(1), 131–150.
- Lal, R. (1990). Lal, R. (1990, Fall). Improving channel coordination through franchising. *Market Science*, 9(4), 220–318
- Lara, V., & Azevedo, P. F. (2006). Contratos interfirmas em diferentes ambientes institucionais : o caso McDonald's França versus Brasil. *Revista de Administração*, 41(4), 381–393.
- Lima, A. S. J., Luna, R. M., & Sousa, A. R. de. (2012). Evolução do sistema de franquias no Brasil. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*, 11(1), 94–112.
- Lopes, H., Abreu, M., Affonso, L., Yasunaka, L., Sarno, A. C., Madeira, A. B., & Toledo, L. A. (2013). A visão do franqueado e do franqueador : um estudo sob a ótica da teoria de agência. *Revista Gestão e Planejamento*, 14(3), 410–430.
- López-Bayón, S., & López-Fernández, B. (2016). Partner empowerment and relationship failure in franchising. *Journal of Small Business Management*, 54(4), 1059–1079.
- López-Fernández, B., & López-Bayón, S. (2018). Antecedents of early terminations in franchising: franchisor versus franchisee cancelations. *Small Business Economics*, 50(4), 677–695.
- Machado, H. V., & Espinha, P. G. (2010). Empreendedorismo e franchising : uma combinação que garante a sobrevivência? *Ram, Rev. Adm. Mackenzie*, 11(4), 131–153.
- Mendelsohn, M. (1994). *A essência do franchising*. (ABF-Associação Brasileira de Franchising, Org.). São Paulo.
- McNamee, J., & Celona, J. (2008). *Decision analysis for the professional*. Menlo Park: SmartOrg. Inc.
- Michael, S. C. (2000). The effect of organizational form on quality: the case of franchising. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(3), 295–318.
- Minayo, M. C. S. (2011). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Editora Vozes Limitada.
- Muñoz, R., & Quintella, R. H. (2002). A inovação e o sistema de franquia na construção civil de salvador: o caso do plano 100. *Organizações & Sociedade*, 9(23), 1–20.
- Norton, S. W. (2016). An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form. *The Journal of Business*, 61(2), 197–218.
- Oliver, C. (1988). The Collective Strategy Framework : An Application to Competing Predictions of Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 543–561.

- Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. *Journal of Retailing*, 44(4), 69–83.
- Paulino, M. L. S. (2010). Sistemas de controle administrativo no franchising : aliando controle e flexibilidade estratégica. *Organizações em contexto*, 6(12), 28–55.
- Perryman, A. A., & Combs, J. G. (2012). Who should own it? An agency-based explanation for multi-outlet ownership and co-location in plural form franchising. *Strategic Management Journal*, 33(4), 368–386.
- Pinchot, G. 1985. *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Nova York: Harper & Row.
- Ramírez-Hurtado, J. M., Rondán-Cataluña, F. J., Guerrero-Casas, F. M., & Berbel-Pineda, J. M. (2011). Identifying the franchisee profiles franchisors prefer. *Journal of Business Economics and Management*, 12(4), 567–588.
- Reimers, V., & Clulow, V. (2004). Retail concentration: A comparison of spatial convenience in shopping strips and shopping centres. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11(4), 207–221.
- Rau, L. A. (1992). Implied Obligations in Franchising : Beyond Terminations. *The Business Lawyer*, 47(3), 1053–1081.
- Ribeiro, A., Marchi, L., Imperatore, L. G., & Galhardo, M. (2013). *Gestão Estratégica do Franchising: como construir redes de franquias de sucesso*. São Paulo: DVS Editora.
- Ribeiro, A., Marchi, L., Imperatore, L. G., & Júnior, T. (2015). *Gestão do Ponto de Venda: Os papéis do franqueado de sucesso* (1º). São Paulo: DVS Editora.
- Ribeiro, A., & Silva, E. M. (2004). *Guia de oportunidades em franchising 2004*. São Paulo: Nobel.
- Richardson, M. (1999). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Rigoni, R. (2015). *Teoria da agência e franchising: evidência empírica para o caso brasileiro*. Dissertação de Mestrado. FGV, Escola de Pós-Graduação em Economia.
- Roque, A. (2019). *Franquias - Tudo O Que Você Precisa Saber*. São Paulo: Clube de Autores.
- Rodríguez, A., Caballer, V., & Guadalajara, N. (2011). Assessing the intangibles transferred in franchise businesses. *Service Business*, 5(1), 29–46.
- Rubin, P. H. (1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *The Journal of law and economics*, 21(1), 223-233.
- Salar, M., & Salar, O. (2014). Determining Pros and Cons of Franchising by Using Swot Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 122, 515–519.
- Sauerbronn, J. F. R., Sauerbronn, F. F., & Hasenclever, L. (2011). Contribuições da economia industrial para o estudo de estratégias de crescimento a partir do sistema de franquia. *Revista Economia & Gestão*, 11(26), 33–61.
- Severino, A. J. (2017). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez editora.
- Sen, K. C. (1993). The use of initial fees and royalties in business-format franchising. *Managerial and decision Economics*, 14(2), 175-190.
- Siqueira, J. P. L., Telles, R., Rocca, M. E., & Gaspar, M. A. (2015). Clusters varejistas: características responsáveis pela atração e afastamento de consumidores. *Economia e Gestão, Belo Horizonte*, 38(15), 135–164.

- Sousa, M. R., Junqueira, L. A. P., & Las Casas, A. L. (2014). O perfil do franqueado divulgado pelos franqueadores na fase de prospecção de candidatos The franchisee's profile published by franchisors during the candidate prospecting phase. *Revista Organizações em Contexto*, 10(19), 213–243.
- Souza, G. C. De, & Lourenzani, A. E. B. S. (2011). A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias : uma análise da capacidade empreendedora. *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, 4(2), 115–127.
- Souza, M. A. M. De, & Teixeira, R. M. (2013). Competências Empreendedoras Em Franquias: Estudo De Multicasos Em Sergipe. *Maisle. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2(2), 3–31.
- Spell (2019). *Scientific Periodicals Electronic Library*. Recuperado em 15 abril, 2019 de <http://www.spell.org.br/>.
- Statista (2019). *Number of employees in franchise establishments in the USA from 2007 to 2018 (in millions)*. Recuperado em 10 fevereiro, 2019 de <https://www.statista.com/statistics/190317/number-of-employees-in-us-franchise-establishments/>.
- Tatham, R., & Douglas, R. (1972). An Analysis of Decision Criteria in Franchisor/Franchisee Selection Processes. *Journal of Retailing*, 48(1), 16.
- Toledo, G. L., & Proença, C. (2005). Fatores críticos de sucesso da franquia – uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de são paulo. *REGE USP-Revista de Gestão*, 12(1), 43–53.
- Vance, P., Fávero, L., & Luppe, M. (2008). Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. *Revista de Administração*, 43(1), 59–71.
- Ward, P. T., Duray, R., Leong, G. K., & Sum, C. C. (1995). Business environment, operations strategy, and performance : An empirical study of Singapore manufacturers. *Journal of operations*, 13(2), 99–115.
- Weaven, S., Baker, B. L., Edwards, C., Frazer, L., & Grace, D. (2018). Predicting organizational form choice from pre-entry characteristics of franchisees. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 26(1), 49-58.
- Web of Science (2019). *Pesquisa*. Recuperado em 15 abril, 2019 de http://apps.webofknowledge.com/ramore.do?product=wos&search_mode=generalsearch&sid=6aiaod5mzntarcuqhpi&qid=3&ra_mode=more&ra_name=publicationyear&colname=wos&viewtype=ramore

CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

HSA – Elaborou o conceito da pesquisa; análise formal; investigação; metodologia; administrou as fases do projeto e escreveu o rascunho original e revisou a versão final.

MRL – Participou da investigação, metodologia, validação dos dados e revisou a versão final.

PTSN – Participou da conceituação, análise formal; metodologia; escreveu o rascunho original.

CONFLITO DE INTERESSE

Não há conflito de interesses.