

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

VITOR DA COSTA ALVES

**A FRANQUIA COMO ESTRATÉGIA COOPERATIVA: VANTAGENS E
DESVANTAGENS DESSA ESTRATÉGIA PARA FRANQUEADOR E
FRANQUEADO EM ARTIGOS PUBLICADOS DE 2010 A 2020**

UBERLÂNDIA
2020

VITOR DA COSTA ALVES

**A FRANQUIA COMO ESTRATÉGIA COOPERATIVA: VANTAGENS E
DESVANTAGENS DESSA ESTRATÉGIA PARA FRANQUEADOR E
FRANQUEADO EM ARTIGOS PUBLICADOS DE 2010 A 2020**

Trabalho de conclusão de curso apresentada ao Curso de Graduação em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel.

Orientadora Prof^a. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges

UBERLÂNDIA
2020

**A FRANQUIA COMO ESTRATÉGIA COOPERATIVA: VANTAGENS E
DESVANTAGENS DESSA ESTRATÉGIA PARA FRANQUEADOR E
FRANQUEADO EM ARTIGOS PUBLICADOS DE 2010 A 2020**

Trabalho de conclusão de curso aprovada para a obtenção do título de Bacharel no Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia (MG) pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 17 de dezembro de 2020.

Prof^a. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges, FAGEN/UFU/MG

Prof^a. Dr^a. Janáina Maria Bueno, FAGEN/UFU/MG

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues, FAGEN/UFU/MG

Dedico esse trabalho a todos que de certa forma me apoiaram e incentivaram em toda a minha caminhada de graduação e conclusão dessa etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a todos os meus familiares que me apoiaram em toda a graduação, em especial a minha mãe de quem me orgulho e a quem tenho como exemplo.

A minha noiva que sempre me apoiou em toda a jornada acadêmica.

A Prof^a. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges pela orientação em todo o processo de conclusão deste trabalho.

Enfim, agradeço a todos aqueles que de certa forma apoiaram direta ou indiretamente para que a conclusão deste trabalho se realizasse.

RESUMO

No campo dos estudos de estratégia, a estratégia de *franchising* é concebida como alternativa para o crescimento e obtenção de vantagem competitiva. Nesse artigo, busca-se responder a seguinte questão: como os estudos científicos brasileiros sobre franquias, no campo da administração, retrataram as vantagens e desvantagens dessa estratégia cooperativa? O objetivo da pesquisa é mapear as vantagens e desvantagens da estratégia de *franchising*, com base nos estudos científicos brasileiros de administração publicados no período de 2010 a 2020. Quanto aos procedimentos metodológicos, foi realizado um estudo longitudinal e utilizada a pesquisa bibliográfica em periódicos brasileiros de administração que compõem a base de dados Spell® da ANPAD. Foram analisados 114 artigos, excluídos 73 e utilizados 41 dessa base de dados sobre o tema Franquia/*Franchising*. Em seguida, foi realizado o mapeamento das vantagens e desvantagens citadas pelos autores para a utilização desta estratégia cooperativa, a partir de uma planilha Excell. Na terceira etapa foi construída uma linha do tempo das vantagens e desvantagens de estratégia cooperativa de *franchising*, a partir dos artigos pesquisados. Os resultados evidenciam que os aspectos determinantes desta estratégia são o custo e o risco para sua implementação. Quanto às vantagens, do ponto de vista do franqueador é a possibilidade de uma rápida expansão da marca e para o franqueado é a inserção no mercado com custos e riscos mais baixos comparados com a abertura de um negócio de forma tradicional. Quanto às desvantagens, tanto do ponto de vista do franqueador quanto do franqueado são os problemas de relacionamento entre as partes.

Palavras-chave: Estratégias cooperativas. Franquias. *Franchising*, Estratégia Empresarial, Gestão empresarial.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - Gerações ou estágios do sistema de franquias.....	15
GRÁFICO 1 - <i>Franchising</i> : faturamento 2013 a 2020.....	17
GRÁFICO 2 - <i>Franchising</i> : número em redes.....	17
GRÁFICO 3 - <i>Franchising</i> : número de unidade.....	18
GRÁFICO 4 - <i>Franchising</i> : geração de empregos.....	19
GRÁFICO 5 - Artigos publicados em 2010-2020 com foco em franquia na base Spell.....	23
QUADRO 2 - Temas ao longo do período pesquisados sobre franquias.....	25
QUADRO 1 - Vantagens e desvantagens da estratégia de franquias para o franqueador.....	28
QUADRO 4 - Vantagens e desvantagens da estratégia de franquias para o franqueado.....	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Tema e problema de pesquisa	10
1.2 Objetivos geral e específicos	10
1.3 Justificativas da pesquisa	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Estratégias Cooperativas de Nível Corporativo	11
2.2 <i>Franchising</i>: Uma Estratégia Cooperativa	12
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
3.1 Abordagem dos dados da pesquisa	20
3.2 Material pesquisado e os procedimentos de coleta e análise dos dados	21
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	22
4.1 Descrição dos artigos sobre o tema franquias/<i>franchising</i> em periódicos brasileiros do campo da administração	22
4.2 Uma linha do tempo das vantagens e das desvantagens da estratégia cooperativa de <i>franchising</i> a partir dos artigos pesquisados	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
5.1 Implicações dos Resultados da Pesquisa	31
5.2 Sugestões para a Academia (universidade) e para as Organizações	32
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICE A – ARTIGOS PESQUISADOS NA BASE SPELL	35

1 INTRODUÇÃO

Desde o início dos anos 2000, transformações significativas ocorreram no cenário econômico mundial com o aumento da concorrência e a saturação de alguns mercados, pela crescente entrada de novos concorrentes (RIBEIRO et al., 2011, p. 12). Essas mudanças influenciaram a busca das empresas por soluções alternativas para a expansão/crescimento no mercado que possibilitam a essas organizações permanecerem competitivas frente à concorrência.

Dentre as estratégias de crescimento, existem as estratégias cooperativas e alianças estratégicas, que possibilitam diversas formas de uma organização obter vantagem competitiva, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2005). A prática de *franchising*, apontada por Machado e Espinha (2010), é utilizada por organizações que buscam sua inserção em novos mercados para atingir novos públicos em diversas regiões, visando o não sufocamento da organização por outras concorrentes. Essa estratégia também é vista por empreendedores como uma possibilidade de inserção no mercado por meio da abertura do próprio negócio de forma segura, se comparada à forma tradicional de abertura do negócio próprio.

O termo *franchising*, oriundo dos Estados Unidos nos anos de 1860, é caracterizado pelo sistema de negócios estruturado que se desenvolveu e, atualmente, é considerado por ser uma das formas estratégicas de negócios com maior desenvolvimento (VAROTTO; AURELIANO-SILVA, 2017). O sistema de *franchising* é o precursor da expansão das organizações de suas marcas e negócios de forma estruturada e organizada e, de certa forma, exige custos menores quando comparada a outras formas de crescimento, conforme Ribeiro et al (2011). Com isso, há uma forte interação entre a organização e empreendedor ou investidor, ou franqueador e franqueado, na qual se tem duas visões diferentes. O potencial empreendedor, investidor e/ou franqueado, visa sua inserção no mercado de forma rápida ao adquirir o direito de uso comercial da marca da organização; e a visão da organização franqueadora considera a sua expansão e diversificação sem que haja a perda da essência de sua marca.

Enquanto solução estratégica, o *franchising* tornou-se popular entre as organizações. Também é entendido como forma de contribuir com o crescimento econômico da região em que é praticado, estimulando o consumo e gerando novos postos de trabalho. Logo, a estratégia de *franchising* gera o interesse não apenas de organizações e empreendedores, como também de trabalhadores, empresas fornecedoras e empresas concorrentes, do governo local e dos consumidores.

Mas, como toda prática, essa estratégia também pode apresentar alguns riscos ou pontos negativos, desfavorecendo a expansão da organização no mercado, gerando frustrações aos empreendedores e investidores e gerando uma imagem negativa à marca como um todo.

1.1 Tema e problema de pesquisa

A prática de *franchising*, desde seu surgimento, tem se disseminado nas práticas empresariais e atraído a atenção de estudiosos que buscam entender essa estratégia e como essa se aplica a diversos contextos. A partir desse conhecimento adquirido ao longo dos anos, a presente pesquisa busca responder a seguinte questão: **como os estudos científicos brasileiros sobre franquias, no campo da administração, retrataram as vantagens e desvantagens dessa estratégia cooperativa?**

1.2 Objetivos geral e específicos

Com base nos estudos sobre franquias, a pesquisa tem como objetivo geral mapear as vantagens e desvantagens para franqueador e franqueado da estratégia de *franchising*, identificadas ao longo dos anos, com base nos estudos científicos brasileiros de administração. Os objetivos específicos são:

- a) pesquisar os artigos científicos sobre o tema franquias/*franchising* em periódicos brasileiros no campo da administração no período de 2010 a 2020 na base Spell;
- b) mapear as vantagens e desvantagens citadas pelos autores para a utilização desta estratégia cooperativa;
- c) construir uma linha do tempo das vantagens e desvantagens de estratégia cooperativa de *franchising*, a partir dos artigos pesquisados.

1.3 Justificativas da pesquisa

A abordagem e estudos sobre a estratégia cooperativa de *franchising* é bastante ampla, sendo comumente aplicada sob diversos contextos, apresentando inúmeras análises e resultados no que tange os pontos positivos e negativos. Em busca de uma contribuição prática, esta pesquisa se justifica por mapear essas contribuições teórico-científicas e apresentar uma síntese

das vantagens e desvantagens analisadas nas pesquisas científicas. Possibilitando que pesquisas futuras possam relacionar esses achados com o contexto social, político e tecnológico da época.

O mapeamento de visões e análises de estudiosos e pesquisadores sobre a estratégia de *franchising* pode auxiliar empreendedores e organizações, franqueados e franqueadores, sobre a aplicação dessa estratégia ao longo do tempo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, é apresentado o conceito de estratégias cooperativas de nível corporativo, bem como suas finalidades e aplicações às organizações. Procura-se aprofundar em uma das três estratégias desse tipo, a estratégia de *franchising*, enfatizando diferentes perspectivas sobre sua definição, além de trazer dados estatísticos sobre tal estratégia no cenário brasileiro.

2.1 Estratégias Cooperativas de Nível Corporativo

Nos negócios empresariais, Santos (2017) esclarece que uma estratégia corporativa se refere à estratégia de uma organização que apresenta a condição de possuir múltiplas unidades de negócios e operações em vários mercados. Logo, apresenta a característica de determinar o comportamento de sua organização e de suas unidades como um todo, visando a criação de mais valor de maneira unida e não apenas individual.

Assim, para que uma organização diversificada consiga agregar mais valor há a necessidade da criação de fortes competências no nível corporativo, compartilhando recursos e tecnologias entre as unidades de negócios. Com isso, Santos (2017) sustenta que uma organização conseguirá criar tal valor colocando em prática ações como o compartilhamento de insumos, recursos, competências e tecnologias entre suas unidades de negócios; a estimulação do capital; o investimento e desenvolvimento de uma forte marca corporativa.

Estratégias cooperativas de nível corporativo apresentam características no que se refere às unidades de negócios. Porter (1999, p. 146) mostra que tais unidades trabalham de forma autônoma, mas com apoio da organização por meio do compartilhamento de recursos, competências e técnicas visando crescimento e forte desenvolvimento das mesmas.

As organizações, ao adotarem estratégias cooperativas de nível corporativo, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p. 255), visam a diversificação de seu portfólio de produto, ou sua diversificação para novos mercados, ou ambas as finalidades. Em outras palavras, essas

práticas buscam a expansão das organizações para conseguir atender a novas parcelas de mercado.

As organizações visam a adoção de tais estratégias, sob a perspectiva de Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), como “forma de expansão de suas operações” que não seja por meio de uma fusão ou aquisição. Além disso, são comumente utilizadas para “contornar barreiras e políticas governamentais” sobre fusões, pelo menor custo aos recursos e uma maior flexibilidade para diversificação das operações de seus parceiros. Tais estratégias também podem funcionar como uma porta de entrada a fusões e aquisições, em outras palavras, Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) citam que uma aliança desse tipo de estratégia serve como “testes” para determinar se aquisições e fusões podem ser benéficas entre seus parceiros.

Existem três tipos de estratégias cooperativas de nível corporativo apresentadas por Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), sendo elas:

- a) alianças estratégicas de diversificação, voltadas ao compartilhamento de recursos e capacitações próprios visando a diversificação de produtos ou mercados;
- b) alianças estratégicas sinérgicas, voltadas ao compartilhamento de recursos e capacitações próprios para criação de economias de escopo;
- c) prática de *franchising*, voltada a uma relação contratual entre franqueador e franqueado que controla o compartilhamento dos recursos e capacitações próprios por meio destes franqueados.

O enfoque de uma organização ao adotar uma dessas estratégias cooperativas, visa não apenas a expansão e a distribuição de seus produtos para novos mercados, também a criação de valor da empresa, configurando essas estratégias em uma fonte de vantagem competitiva no mercado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

2.2 *Franchising*: Uma Estratégia Cooperativa

A palavra *franchising* é oriunda do francês “franchise”, na qual “fran” significa a concessão de um privilégio ou autorização, como apresentada pela Central do Franqueado (2018). Muitos autores propõem diversas visões quanto ao conceito e às aplicações de *franchising*.

Num contexto geral, o ambiente em que estão inseridos empreendedores, organizações, consumidores, governo, e outras partes que a compõem, suas relações são estabelecidas por meio de contratos, direto ou indireto, conforme Areco (2017). Assim, sob a perspectiva da teoria da agência, Tracey e Owen (2007) discorrem que a teoria se volta nas trocas entre as partes, em que uma passa a responsabilidade por determinadas ações a outra, configurando uma relação entre o principal, franqueador, e agente, franqueado.

No Portal do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2020), são utilizados os termos sistema, modelo de negócios e estratégia para se referir às franquias.

[...] uma empresa, por ser franquia, terá o direito de utilizar a marca de outra, comercializará seus produtos e serviços e gerará no consumidor a expectativa de ver o mesmo modelo de negócio nos diversos locais onde ele se deparar com aquela marca.

Mas não existe uma definição única para franquia. De forma simplificada podemos dizer que é uma estratégia empresarial para distribuição e comercialização de produtos e serviços e que a franquia de negócio formatado (*Business Format Franchising*) é a que melhor tem representado os sistemas comercializados hoje em dia.

Esse modelo se caracteriza pela existência de um contrato, no qual uma empresa, detentora de uma marca ou patente (franqueador), utiliza o sistema de franquias para expandir seus negócios, concedendo a outros (franqueados) o direito de uso de sua marca ou patente e de exploração comercial do que tiver sido desenvolvido ou testado por ela. Para reproduzir corretamente o modelo e se beneficiar de um negócio experimentado e bem sucedido, o franqueado deverá receber orientação para a instalação e operação da unidade franqueada, mantendo o padrão exigido e remunerando a franqueadora pela concessão dos direitos e pela transferência desses conhecimentos (SEBRAE, 2020).

O sistema de *franchising*, conceituado por Bitti (2012), é como um conjunto de distribuição na qual o franqueador cede o direito ao franqueado de fazer uso da marca e transacionar produtos e/ou serviços, sob termos e condições contratuais impostas pela franqueadora. Basicamente, o sistema funciona sob condições pré-estabelecidas pelo franqueador visando a preservação de seus interesses e diretrizes, além do cuidado a própria marca.

A prática do *franchising* também pode ser entendida, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p.258), como uma estratégia cooperativa de nível corporativo em que a organização usa a franquia com o objetivo de estabelecer relações contratuais como forma de estar sob o controle do compartilhamento de seus recursos e competências com seus agregados, ou franqueados. Em outras palavras, este modelos de negócios permite ao franqueador criar vínculos formalizados com futuros franqueados que permitem a troca de informações, recursos e tecnologias

Sob outra perspectiva, Silva et al (2012) descreve o sistema de *franchising* como uma forma organizacional complexa, em que se constitui partes legalmente distintas sendo elas o franqueador detentor da marca e know-how caracterizando a parte central e os franqueados sendo caracterizados como múltiplos agentes econômicos.

O *franchising* é caracterizado por Aguiar, Fischer e Consoni (2017) pela padronização de um negócio previamente testado em mercado em que o franqueado detêm o direito de uso da marca e se torne um prolongamento da mesma, tornando a identidade única entre as unidades próprias de um franqueador e lojas franqueadas.

O contrato de franquia, que estabelece a interação entre o franqueador e seu franqueado, é descrito por Vitorino (2018) como um documento que formaliza o acordo de negócio, estabelecendo direitos e deveres em ambas as partes de forma legal e transparente. Em suma, é por meio deste, que são propostas todas as condições para franqueadores e franqueados as quais tal interação está submetida e regulamentada. E são sob estas regulamentações que estão incluídas aquelas que Silva et al (2012) cita serem as amenizadoras de conflitos, sendo instituídos dispositivo para manutenção da harmonia na interação entre franqueador e franqueador.

Uma franquia, conforme Fonseca e Rocha (2018), é um modelo de caracterizado pela concessão de licença por parte da franqueadora às suas franqueadas com base no pagamento de royalties, permitindo o uso de um pacote de negócio completo para o ingresso ao mercado, como o direito ao uso da marca e suporte em infraestrutura, treinamento, produtos manufaturados para venda ou, em alguns modelos específicos, matéria prima de qualidade atestada para que os produtos sejam preparados.

Esse sistema de concessão fornece aos franqueados o direito ao uso de toda tecnologia referente a implantação e administração nos negócios desenvolvidos pelo franqueador, afirma Ribeiro et al (2011). Tal vínculo ou interação entre os franqueados e empreendedores não é caracterizado como um vínculo empregatício. Mas, para que haja tal concessão, Ribeiro et al (2011) esclarece que vários fatores são estudados e analisados para que haja a viabilidade da concessão para o negócio. Em outras palavras, este processo mesmo apresentando uma boa oportunidade ao franqueador de se expandir, seu método poderá ser incompatível com o formato de negócio em si.

O sistema do *franchising* e sua prática são traduzidos por um constante relacionamento entre franqueadores e franqueados em que todo o conhecimento do franqueador é repassado ao

franqueado, como explica a IFA (2020). Em outra palavras, Ribeiro et al (2012, p.11) enfatiza que a “essência” deste modelo é reflexo do relacionamento e a forma de negociar entre as partes.

O sistema de *franchising*, conforme Vance, Fávero e Luppe (2008), se caracteriza pelas franqueadoras possuírem menor poder sobre as operações de seus associados, ou franqueados, do que sobre unidades próprias sendo estas modelos de “franquias teste”, com a finalidade de estudar um novo formato de negócio entrar num mercado onde ainda não há empreendedor com perfil desejado pela marca, ganhar visibilidade e aprimorar a gestão dos processos.

Quanto aos tipos de franquias, Dant, Grünhagen e Windsperger (2011) abordam que há dois tipos de franquias. Uma forma é aquela caracterizada por “nome comercial do produto” ou “franquia tradicional”, uma relação em que o franqueado assume o papel de “revendedor autorizado”, com alguma exclusividade no território, sendo que o franqueado paga ao franqueador o percentual relativo as margens brutas que foram obtidas com o faturamento pelo uso da marca. O outro tipo de contrato, denominado de “formato comercial”, o franqueado paga ao franqueador por meio de royalties e taxas estipuladas pelo contrato. Além disso, nesta forma de contrato, o franqueado deve seguir todas as orientações passadas pelo franqueador tais como: estrutura, treinamento, vestimentas, entre outros.

A prática de *franchising* como estratégia passou por várias mudanças, ao longo do tempo. Ribeiro (2013) as classifica como gerações ou estágios de evolução do sistema e da interação entre os parceiros apresentadas no Quadro 2

Quadro 2 - Gerações ou estágios do sistema de franquias

Gerações	Descrição	Características
1ª.	Franquias de produto e marca (sem exclusividade)	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos encontrados em outros varejos • Acesso ao mercado franqueador
2ª.	Franquias de produto e marca (com exclusividade)	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos encontrados apenas entre os associados • Exclusividade
3ª.	Franquias de negócio formatado (<i>Business Format Franchising</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem unilateral (concessão do know-how) • Assessoria e monitoramento dos associados
4ª.	Franquias de aprendizado em rede	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem bilateral (troca de ideias entre as partes)
5ª.	Rede inteligente ou rede operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Integração nas relações entre as partes • Maior interação do franqueado nos processos decisórios
6ª.	Interação total	<ul style="list-style-type: none"> • Forte interação entre franqueador e franqueado • Interação capaz de remodelar o próprio franqueador

Fonte: Ribeiro (2013, p. 17-18).

Dentre os tipos de franquias, a franquia empresarial é mais comumente utilizada e melhor identificável do que a franquia tradicional, como descreve IFA (2020). A diferença entre os dois formatos está ligada ao relacionamento e concessão de informações e tecnologias, sendo caracterizado pelo direito a acesso não apenas do direito ao uso da marca e acesso a seus produtos e serviços, como ocorre na franquia tradicional, mas também o acesso ao sistema de operação como suporte para seu desenvolvimento ligados ao processo de treinamento, controle de qualidade, suporte a estratégia de negócios, entre outros.

A evolução do sistema de *franchising*, também está relacionada com a mudança tecnológica, à medida que novas tecnologias ficam à disposição das organizações no mercado, além da crescente entrada de novas organizações e associados concorrentes que buscam a diferenciação em meio a expansão e disputa por novos mercados. Essa evolução teve um pico de crescimento na década de 1990, sendo expressado por Vitorino (2018) como o boom da *franchising*, quando houve um crescimento exponencial na procura de investidores e no consequente crescimento número de marcas e unidades franqueadas.

Dada a popularidade da prática de *franchising* no decorrer dos anos no Brasil, em 1987 foi fundada a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), uma entidade sem fins lucrativos que atualmente é base para o fornecimento para diversas informações sobre a prática de *franchising*. Segundo a ABF (2020), o Brasil faz parte de uma menor parcela dos países que possuem leis específicas para *franchising* que regem as relações e interações entre os franqueadores e seus franqueados, buscando a transparência entre as mesmas.

O crescente uso e atenção por parte das organizações e empresários deste modelo de negócio, conforme cita Ribeiro et al (2013) ganhou reconhecimento e devida importância para a economia do país. Sendo assim, a ABF (2020) mostra o quanto a prática de *franchising* é importante e confirma sua popularidade no cenário brasileiro. O aumento dos indicadores relacionados ao desenvolvimento do *franchising* (faturamento, número de unidades e número de redes), no decorrer dos anos é reflexo de um mercado que se encontra em constante transformação, uma vez que tal mudança é oriunda das práticas organizacionais por estratégias que visam a manutenção de sua competitividade. A ABF (2020) cita que tal crescimento advém do desenvolvimento de novos formatos e modelos de negócios, características de mudanças na prática de *franchising* e na forma como implantá-las no mercado.

O Gráfico 1 representa o retorno financeiro da aplicação do sistema de *franchising* dentre os anos de 2013 a 2020. Em termos numéricos, o crescimento apontado por ABF (2020) variou positivamente entre 6 a 9% dentre os anos de 2013 a 2019, contudo houve uma queda

de aproximadamente 9% entre os anos de 2019 e 2020. A ABF (2020) explica que este retrocesso está associado a fatores externos como o impacto da pandemia na economia.

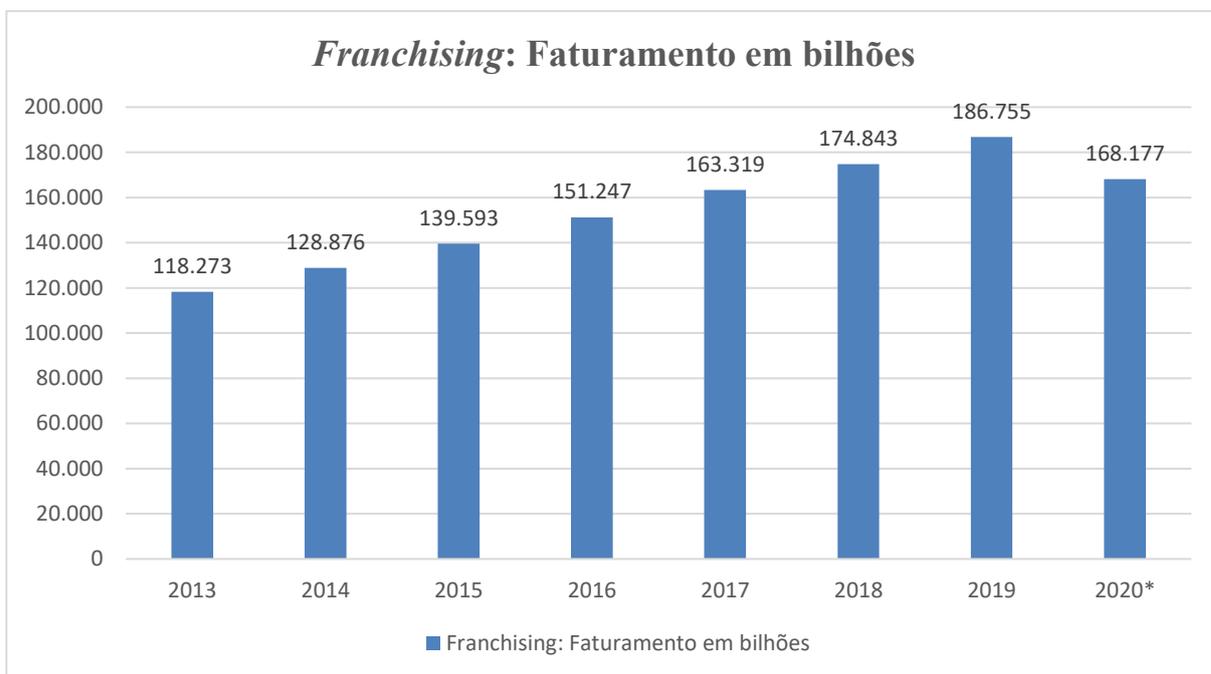


Gráfico 1 - *Franchising*: faturamento 2013 a 2020*

Fonte: ABF (2020)

*Dados apurados até novembro de 2020.

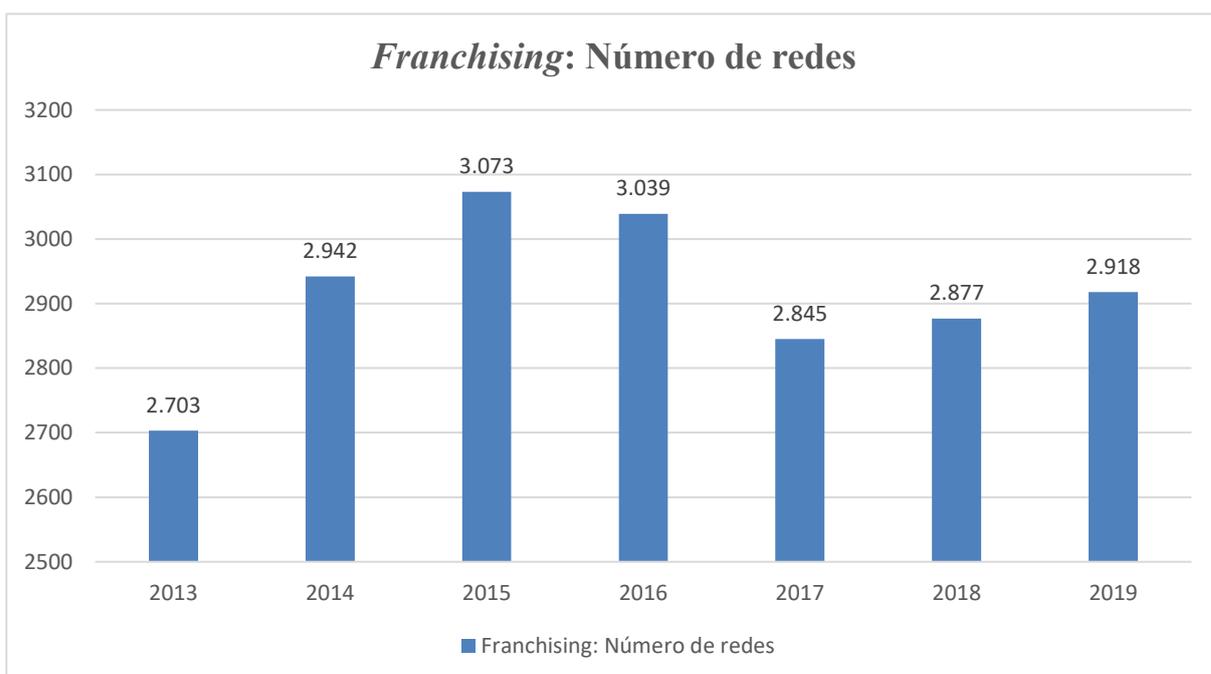


Gráfico 2 - *Franchising*: número em redes

Fonte: ABF (2020)

A prática do *franchising* e sua popularização proporcionou às organizações uma forma de se expandir no mercado e sua relação com o número de redes, Gráfico 2, advém da inserção de novos negócios ao mercado, como explica ABF (2020). O número de redes representado pelo Gráfico 2 apresenta um desenvolvimento considerado instável relacionadas à saturação do mercado e alta concorrência, com alternâncias de crescimento aproximado de 1,2% (2016 a 2018), 4,5% (2014 a 2015) e 9% (2013 a 2014) e queda entre 1% (2015 a 2016) e 6% (2016 a 2017).

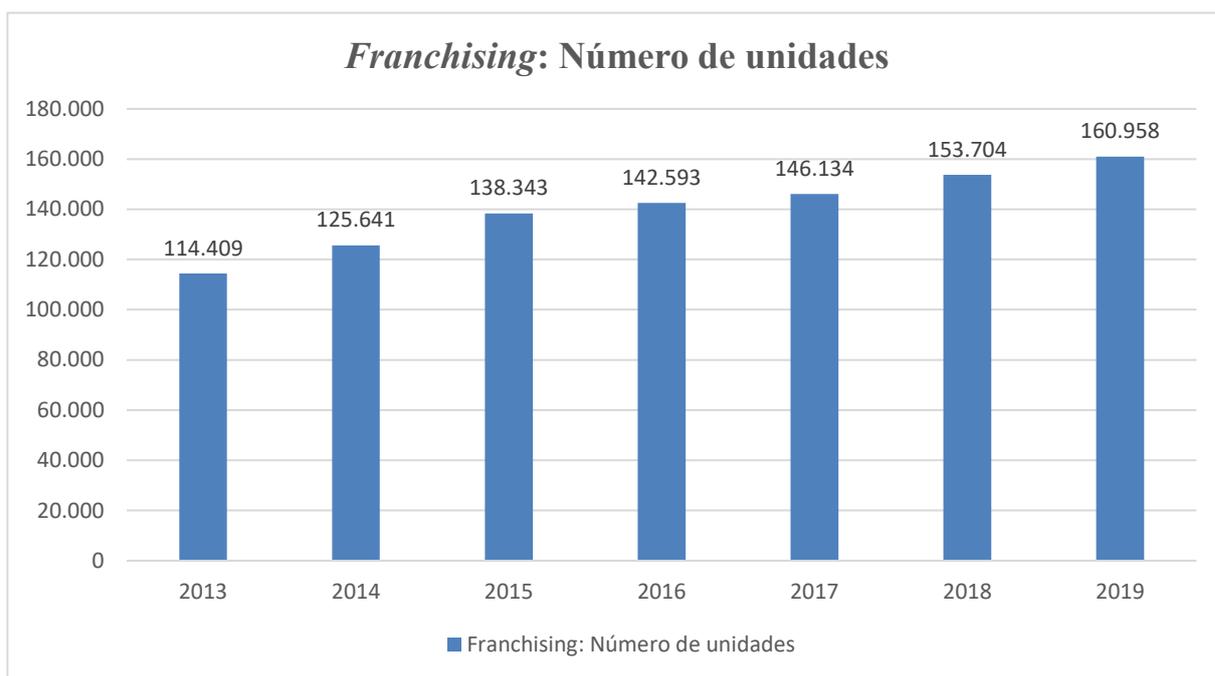


Gráfico 3 - *Franchising*: Número de unidades
Fonte: ABF (2020)

Em contrapartida a variação do número de redes representado pelo Gráfico 2, o número de unidades torna evidente, conforme ABF(2020), a popularização e o sucesso da implementação desta estratégia cooperativa ao longo dos anos apresentando uma variação constante de crescimento, aproximadamente 5,89%, dentre os anos de 2013 a 2019 como mostra o Gráfico 4.

De forma geral, o crescimento mostrado por ABF (2020) torna evidente a crescente popularidade do sistema de *franchising* no cenário brasileiro. O aumento não está apenas atrelado a fatores de nível organizacional, como também está diretamente ligada a fatores motivados pelo empreendedorismo e investimento, como forma de contornar os riscos que um mercado saturado e disputado lhes proporciona.

Além das partes envolvidas no contrato, Bittencourt (2019) cita que a estratégia de *franchising* influencia não apenas a economia da região na qual a unidade está inserida, como em todo o país gerando postos de trabalho no mercado como mostra o Gráfico 4.

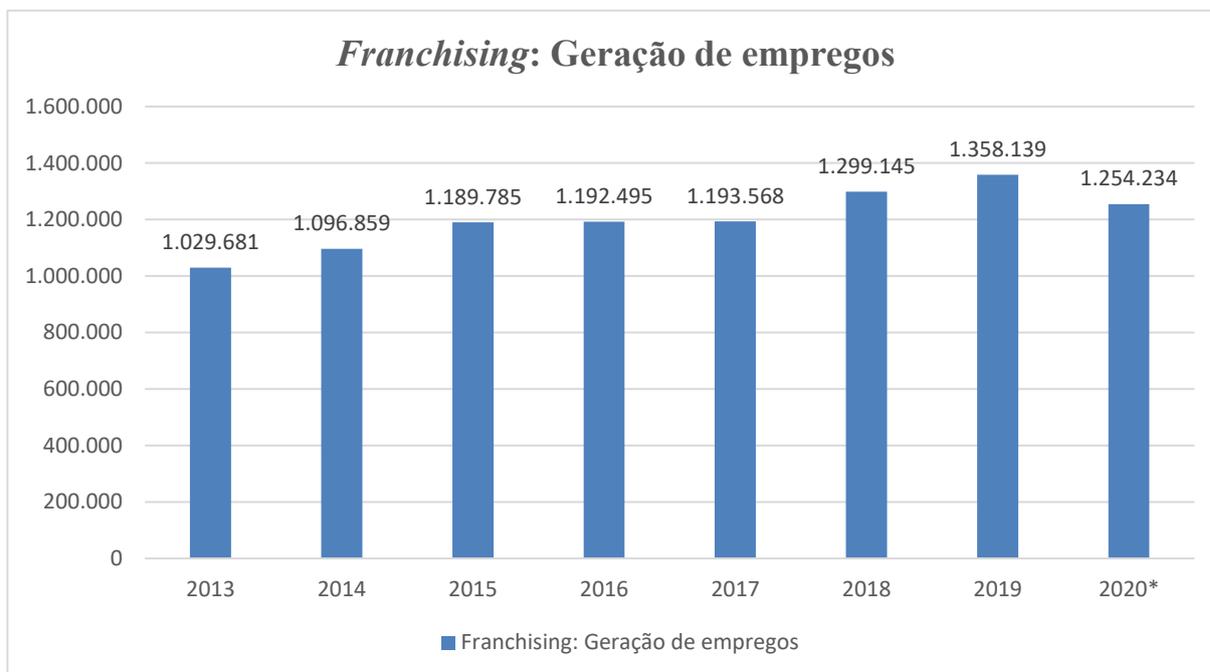


Gráfico 4 - *Franchising*: Geração de empregos
Fonte: ABF (2020).

*Dados apurados até novembro de 2020

O Gráfico 4 representa a influência direta do sistema de *franchising* para a criação de postos de trabalho no mercado, conforme apresenta ABF (2020). O crescimento dos postos de trabalho ao longo dos anos, aproximadamente 5% dentre os anos de 2013 a 2020, reflete na efetiva implementação da prática de *franchising* entre as organizações e sua expansão no mercado.

Em suma, a prática de *franchising* se consolidou como sendo uma das estratégias mais visadas para o crescimento das organizações em prol do aumento do interesse na inserção de empreendedores no negócio, sob uma forma contratual, citada por Silva et al (2012) como uma relação em que o franqueado inicia seu negócio sem o gasto de tempo e recursos para consolidação e reconhecimento de seu nome no mercado, caso opte por abrir um negócio do início, e o franqueador que ganha com obtenção de escala e comunicação de sua marca, além do ganho com as taxas pré-estabelecidas na promoção desta relação.

De certa forma, além do ganho com obtenção de escala, as organizações são motivadas ao uso desta estratégia, de acordo com a teoria de escassez de recursos, pela indisponibilidade

de recursos necessários para uma expansão alternativa, conforme Tracey e Owen (2007), e a rápida resposta a concorrência do mercado. Assim, Tracey e Owen (2007) citam que a estratégia de *franchising* promove uma oportunidade potencial para ambos os lados, empreendedores e organizações, a uma inserção segura ao mercado isento de altos custos de investimento comparado a forma tradicional e a expansão a potenciais mercados inexplorados utilizando poucos recursos, respectivamente.

Para novas organizações, Gillis e Castrogiovanni (2010) explicitam que a prática do *franchising* além de promover a rápida expansão, ajudam a contornar obstáculos naturais a este processo como a escassez de recursos, a falta de conhecimento do mercado e, principalmente, a limitação de capital financeiro. Além disso, conforme Gillis e Castrogiovanni (2010), a implementação do *franchising* apresenta uma relação inversamente proporcional ao crescimento da organização. Em outras palavras, quanto mais as organizações crescem e ganham experiência, menos franqueavam. As organizações também tentavam adquirir de volta as franquias mais lucrativas ao mesmo tempo que não renovava o contrato com outras.

Apesar destes fatores, Silva et al (2012) cita que a visão das organizações sobre o sistema de *franchising* é ligada apenas aos aspectos pré-estabelecidos no contrato firmado entre as partes. Em virtude disso, a marca no que tange aspectos relacionados a sua preservação e manutenção da boa imagem atraem pouca atenção, além dos impactos que este sistema pode gerar sobre a estratégia e estrutura das organizações.

Sob a análise dos estudos acerca desta estratégia e seu gradual crescimento, Varotto (2017) cita que as os estudos durante os últimos anos para analisar o sistema de *franchising* estão baseadas em teorias que não são aquelas tradicionais, que atualmente são voltadas a perspectivas de caráter institucional, ou baseados nos recursos, ou acerca do âmbito social.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Abordagem dos dados da pesquisa

O estudo consiste em uma revisão bibliográfica dos artigos científicos publicados em periódicos de administração que compõem a base do Portal de revistas de Administração da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – ANPAD, esse portal é o SPELL que se caracteriza como uma biblioteca eletrônica. A pesquisa bibliográfica, a partir dos conceitos de Gil (2002, p.44) e Lakatos e Marconi (2003, p.183), consiste no estudo a partir

de bibliografias publicadas referentes a um tema específico que permite não apenas a cobertura dos acontecimentos sobre a temática num dado período, como procura explorar lacunas as quais foram pouco esclarecidas ou abordadas para indicação de futuras pesquisas que abrangem tais deficiências.

Sendo assim, pode ser utilizada a abordagem qualitativa ou quantitativa na pesquisa bibliográfica. Na presente pesquisa, a abordagem dos dados pesquisados é qualitativa pois, conforme Silverman (2009, p.42-44), apresenta cunho descritivo e aborda os fatos de forma histórica, comportamental ou sentimental acerca da temática estudada: franquias.

Esta pesquisa também pode ser definida como longitudinal, conforme Barley (1990), pois consiste em um método de pesquisa que tem como finalidade analisar, ao longo de um período, as variações dos fatores e/ou características do contexto acerca da temática estudada. Portanto, busca-se mostrar as vantagens e desvantagens das franquias estudadas ao longo do tempo.

3.2 Material pesquisado e os procedimentos de coleta e análise dos dados

A pesquisa no meio online, conforme Freitas (2004), é uma técnica que utiliza de ferramentas online para a investigação, coleta e análise de dados de forma dinâmica, na qual não há entrevistadores nem instrumentos físicos. O presente estudo realizou a pesquisa por meio da internet, utilizando como base o Spell, acervo de artigos e pesquisas de cunho científico, para busca de pesquisas científicas que retratam a temática a ser abordada dentro do campo da Administração.

Quanto ao material da pesquisa, foram pesquisados artigos que retratam a prática de *franchising* e franquias. Para melhor obtenção de uma amostra inicial, foi feita uma comparação entre a busca pelos artigos por meio de palavras-chave e título do documento usando as palavras “franquia”, “franquias” e “*franchising*”, observando que quando feita a busca por palavras-chave houve um menor retorno de publicações com relação à pesquisa por título do documento. Portanto, se optou pelo uso da pesquisa por título do documento para coleta da amostra inicial.

Como critério de exclusão, foram categorizados, identificados e desconsiderados artigos duplicados resultantes em duas ou mais buscas pelo título do documento e/ou por não apresentar ao menos uma seção abordando sobre o *franchising* em seu referencial teórico. O período considerado para a pesquisa foram artigos publicados de 2010 a 2020, sendo a pesquisa realizada entre os dias 01/11/2020 a 15/11/2020, por meio da captura transversal.

Para a coleta de dados, o artigo utilizou as palavras *franquia*, *franquias* e *franchising* como busca e, considerando apenas artigos publicados no período entre 2010 a 2020 no campo da Administração, retornou 51 artigos relacionados a *franquia*, 42 relacionados a *franquias*, 21 relacionados a *franchising*, totalizando 114 resultados. Dentre estes artigos, foram desconsiderados 53 artigos duplicados que apresentaram mais de um retorno na busca, resultando em um conjunto de 61 artigos. A partir dessa base, 61 artigos, foram descartados 20 artigos por não apresentar ao menos uma seção sobre a prática de *franchising* em seu referencial teórico, chegando a um compilado composto por 41 artigos. Em seguida foi construída uma Planilha Excel com informações sobre: ano da publicação, autor(a), título, revista e objetivo geral, conforme Apêndice A.

A análise dos dados foi realizada com base na identificação de fatores positivos e negativos sobre a estratégia de *franchising* no campo da Administração. Para isso, serão agrupados estes fatores analisados em Quadros, de forma a agrupar as informações, evidenciando semelhanças e fatores que foram considerados nos objetivos específicos dessa pesquisa sobre a prática de *franchising*.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Descrição dos artigos sobre o tema franquias/*franchising* em periódicos brasileiros do campo da administração

O *franchising*, ao longo dos anos, trouxe impacto para o cenário econômico e competitivo, além do reconhecimento evidenciado pelos dados estatísticos de ABF (2020) relacionados aos principais fatores de reconhecimento do *franchising* como o faturamento, o número de unidades e de redes e o impacto causado na geração de postos de trabalho, instigando pesquisadores a compreenderem a ascensão dessa estratégia e as suas formas de aplicação.

Os estudos sobre *franchising* mostram que essa estratégia é utilizada em diferentes segmentos do mercado (alimentação, cursos de idiomas, odontologia, serviços de segurança, dentre outros) e produz resultados para as organizações franqueadoras, as pessoas que querem ser empreendedoras e ter um negócio próprio, o governo, relacionado por Bittencourt (2019) com o aumento na arrecadação de impostos e, conseqüentemente, mais recursos para o governo, e os consumidores.

Os estudos sobre franquias possibilitam maior compreensão das vantagens e desvantagens dessa estratégia e uma compreensão sobre novos formatos de negócio, mesmo com uso de poucos recursos e competências limitadas.

A abordagem e estudo sobre a temática do *franchising* ganhou destaque à medida que a estratégia cooperativa apresentou ser uma alternativa tanto para as organizações se expandirem, bem como, conforme Bittencourt (2019), uma estratégia que aumenta a competitividade de uma organização dentro do mercado, quanto uma estratégia para empreendedores que buscam uma inserção do mercado com um negócio próprio. O Gráfico 5 apresenta a distribuição dos artigos publicados ao longo dos anos. Percebe-se, com base no período analisado, um alto volume de publicações entre os anos de 2014 a 2017.

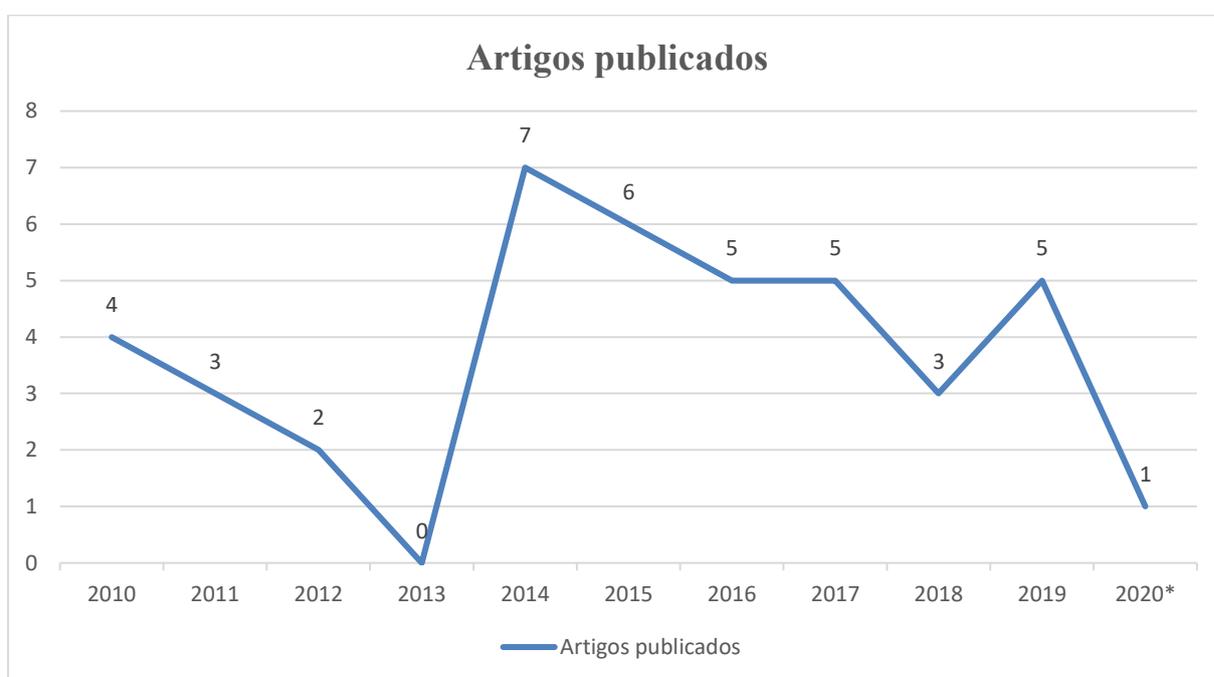


Gráfico 5 - Artigos publicados em 2010-2020* com foco em franquia na base Spell

Fonte: Elaborado pelo autor

*Artigos coletados até novembro de 2020

A análise dos artigos pesquisados, permitiu observar que os pesquisadores, autores buscam entender a temática de *franchising* nas seguintes perspectivas apresentadas no Quadro 2: os fatores relacionados com a decisão dos gestores de organizações franqueadoras em sua escolha sobre quando, como e por que expandir os negócios e as implicações dessa decisão para

o crescimento e o alcance de um desempenho econômico acima da média de mercado (vantagem competitiva).

Os artigos pesquisados também mostram o uso do *franchising* como alternativa à internacionalização, no período analisado, e os impactos dessa internacionalização para as organizações franqueadoras e empreendedores franqueados. Dentre os diferentes focos de expansão, a internacionalização é estudada como uma alternativa a expansão de uma organização por meio do *franchising*. Bittencourt (2019) analisa que por meio desta estratégia o risco de implementação e adaptação será menor se comparada a iniciativas individuais de mesmo porte.

Os autores dos artigos pesquisados também analisam as decisões do empreendedor que busca em um sistema de franquias a oportunidade de construir um negócio próprio e o crescimento das micro franquias. Segundo Bittencourt (2019), esses empreendedores decidem estruturar certas atividades que antes não eram realizadas de modo formal (autônomos). Essa decisão aumenta as possibilidades de um empresário, que apresenta um capital limitado para aquisição de um franquia de maior porte, em obter uma franquia.

Essa perspectiva enfatiza o potencial do franqueado, qualidades, habilidades, competências, para conduzir o empreendimento de acordo com as normas do franqueador. Também há o interesse em pesquisar os fatores que foram determinantes para que o franqueador escolhesse uma determinada franquia, dentre outras possíveis. E, ainda, com ênfase na natureza cooperativa dessa estratégia, as pesquisas buscam compreender os conflitos que ocorrem na relação entre franqueador e franqueado, as trocas de conhecimento e formação de competências, incluindo a manutenção do relacionamento entre as partes à medida que ocorre o crescimento da franquia.

Também são relevantes, mas menos estudadas, as consequências da aplicação dessa estratégia no âmbito econômico e social: ou seja, tanto a geração de empregos quanto a qualidade e condições desses empregos, a geração de renda e o perfil do público empregado, as diferenças das relações de trabalho entre as franquias, como cada franquia lida com problemas ambientais, desigualdades sociais, questões de gênero, dentre outros.

De forma geral, os artigos pesquisados retratam a aplicabilidade do *franchising* no mercado e seus impactos a sociedade. Os autores desses artigos também falam da necessidade de maior divulgação e esclarecimento sobre a viabilidade e a aplicação do processo de *franchising* para organizações e empreendedores. Essa preocupação dá origem a estudos que buscam mostrar a aplicabilidade de modelos em segmentos específicos do mercado, a avaliação

de novos formatos de negócio, além de novas opções para a expansão da marca e a competitividade. Vale salientar que o estudo sobre franquias, ao longo do período pesquisado, possibilita compreender quais são as tendências daquele período, além de aspectos ditos de maior relevância com base no volume de artigos publicados de um mesmo tema no período.

Quadro 3 – Temas ao longo do período pesquisados sobre franquias

TEMAS AO LONGO DO PERÍODO PESQUISADOS SOBRE FRANQUIAS	
Ano	Objeto de estudo
2020	<ul style="list-style-type: none"> • Interiorização de franquias.
2019	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização de franquias; • Relação franqueado e franqueador; • Microfranquias.
2018	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização de franquias; • Relação franqueado e franqueador. • Franquia virtual
2017	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização de franquias; • Relação franqueado e franqueador; • Franquia e responsabilidade ambiental; • Franquia e vantagem competitiva;
2016	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização de franquias; • Relação franqueado e franqueador; • Análise de fatores relacionados ao <i>franchising</i>; • Motivações comportamentais decisórias.
2015	<ul style="list-style-type: none"> • Relação franqueado e franqueador; • Análise de fatores relacionados ao <i>franchising</i>; • Franquia e vantagem competitiva; • Grupos estratégicos.
2014	<ul style="list-style-type: none"> • Franquia e a oportunidade de negócio; • Internacionalização de franquias; • Microfranquias; • Análise de fatores relacionados ao <i>franchising</i>.
2013	-
2012	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de fatores relacionados ao <i>franchising</i>;
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização de serviços pelo <i>franchising</i>; • Relação franqueado e franqueador.
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de fatores relacionados ao <i>franchising</i>; • Relação franqueado e franqueador.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 Uma linha do tempo das vantagens e das desvantagens da estratégia cooperativa de *franchising* a partir dos artigos pesquisados

A estratégia de franquia ganhou força dentre as empresas e potenciais empreendedores e investidores por apresentar diversas vantagens, além de desvantagens que desafiam a prática

dessa estratégia. A análise dos artigos pesquisados permitiu entender que existem perspectivas diferentes quanto as vantagens e desvantagens entre franqueador e franqueado como mostra os Quadro 3 e Quadro 4 - Vantagens e desvantagens da estratégia de franquias para o franqueado

O Quadro 4 apresenta as percepções quanto as vantagens e desvantagens sob a ótica do franqueador ao longo dos anos. As vantagens e desvantagens do *franchising* para o franqueador permitem compreender, por exemplo, como sua prática ganhou notório reconhecimento no mercado e na estratégia das organizações.

Esta estratégia tornou-se uma alternativa para empresas que buscam a fuga da estagnação do crescimento devido à limitação de recursos, bem como a capacitação limitada da gestão. Assim, Varotto e Aureliano-Silva (2017) citam a alternativa do *franchising* como solução para organizações que visam o crescimento e a manutenção da competitividade no mercado.

Observa-se que sua prática por ser considerada de baixo custo para implementação, menor risco trabalhista (franqueador e franqueado não possuem um vínculo empregatício, sendo formalizado apenas pelo contrato previamente estabelecido) e ter a possibilidade de uma rápida expansão da marca torna o *franchising* atrativo a organizações que visam sua expansão no mercado de forma eficaz.

O baixo custo de implementação é um fator que influencia a atratividade de uma organização em optar pelo sistema de franquias, justificada por Bittencourt (2019) por ser uma alternativa relevante à organização que detêm de recursos limitados e/ou insuficientes para uma expansão própria.

A característica da possibilidade de uma rápida expansão é abordada de forma comparativa com iniciativas de empresas individuais, conforme Aguiar, Fisher e Consoni (2017), em que a estratégia de *franchising* apresenta uma proporção maior de escala, considerando a abrangência adquirida pelo contrato e concessão da marca a novos franqueados. O ganho de escala, segundo Machado e Espinha (2010), contribui para o fortalecimento da marca, seja na aquisição de produtos quanto na valorização da comunicação da marca, favorecendo a rede de franquias como, por exemplo, diminuindo o preço de aquisição de produtos para o franqueado.

A internacionalização por meio do *franchising* permite ao franqueador explorar novos mercados e novas oportunidades de desenvolvimento da rede. Além disso, segundo Fonseca e Rocha (2018) essa expansão permite a ampliação e diversificação da marca, ganho de imagem e valor, além do conhecimento de mercado agregado oriundo do contato com a cultura local.

A implementação do *franchising* também possibilita ao franqueador a expansão de sua marca sem o desgaste com problemas ligados ao cotidiano, pois este sistema possui a característica de passar essa responsabilidade ao franqueado administrar as unidades franqueadas que possui, garantindo a alta motivação e a boa relação.

Além disso, a troca de recursos e o feedback entre as partes permitem ao franqueador desenvolver novas estratégias que podem agregar valor à marca e a rede, beneficiando ambas as partes. Para que o sistema de franquias funcione como controle e monitoramento da padronização, os aspectos reguladores devem preservar o fortalecimento da marca entre as unidades franqueadas, justificando que, conforme Aguiar, Fisher e Consoni (2017), a coordenação e a harmonia da rede de franquias advém da busca pela preservação e valorização da marca.

De forma prática, a padronização promovida pelo franqueador é concebida através da concessão de seu *know-how* para seus franqueados por meio do apoio da capacitação dos colaboradores em todo o processo de venda e organização, conforme Machado e Espinha (2019). Mas, mesmo sendo uma estratégia atrativa aos olhos da organização, esta ainda apresenta certas limitações.

Ao difundir o sistema de *franchising*, o franqueado terá acesso e direito ao uso de recursos tangíveis e intangíveis estabelecidos pelo contrato como a marca e consigo a imagem da organização. A má escolha de um franqueado pode afetar de forma negativa a marca, refletindo em uma visão negativa por toda a rede, conforme Bittencourt (2019), que afirma ser um ponto crítico para a preservação da marca. Logo, a seleção de candidatos a franqueado que apresentam o perfil do negócio é de suma importância para a eficácia da estratégia.

A redução do monitoramento por parte do franqueador pode afetar a efetiva parceria entre franqueador e franqueado, desvalorizando a marca. Nesse contexto, Varotto e Aureliano-Silva (2017) citam que um franqueador pode promover a maximização de lucros a partir de sua unidade, entregando uma qualidade de produto inferior as demais, afetando a marca negativamente. Assim, o monitoramento e o controle são essenciais para manter a padronização dentro da rede de franquias ao mesmo tempo que preserva o valor e reconhecimento da marca.

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens da estratégia de franquias para o franqueador

VANTAGENS E DESVANAGENS DA ESTRATÉGIA DE FRANQUIAS PARA O FRANQUEADOR		
Ano	Vantagens	Desvantagens
2020	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exploração de novos mercados; ▪ Possibilidade de rápida expansão da marca; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta concorrência;
2019	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expansão de baixo custo; ▪ Possibilidade de rápida expansão da marca; ▪ Exploração de novos mercados ▪ Baixo risco. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta concorrência; ▪ Canibalização entre unidades da mesma rede; ▪ Alta demanda de recursos para internacionalização; ▪ Adaptação cultural da franquia pela internacionalização ▪ Vulnerabilidade de imagem da marca
2018	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expansão de baixo custo; ▪ Possibilidade de rápida expansão da marca; ▪ Troca de recursos, competências e conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vulnerabilidade de imagem da marca; ▪ Adaptação cultural da franquia pela internacionalização.
2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expansão de baixo custo; ▪ Possibilidade de rápida expansão da marca; ▪ Exploração de novos mercados; ▪ Possibilidade de rápida expansão da marca; ▪ Controle e monitoramento; ▪ Padronização. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptação cultural da franquia pela internacionalização.
2016	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competitividade de mercado; 	-
2015	-	-
2014	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilidade de rápida expansão da marca; ▪ Exploração de novos mercados; ▪ Cobertura de mercado; ▪ Fortalecimento da marca; ▪ Maior garantia de mercado para seus produtos e serviços; ▪ Agregação de conhecimento e valor; ▪ Exploração de novos mercados; ▪ Alta motivação dos administradores; ▪ Menos problemas cotidianos; ▪ Menores riscos trabalhistas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptação cultural da franquia pela internacionalização; ▪ Redução do controle sobre as unidades franqueadas; ▪ Possibilidade de disputas com os franqueados; ▪ Rentabilidade menor; ▪ Retorno a prazos mais longos.
2013	-	-
2012	-	-
2011	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilidade de rápida expansão da marca; ▪ Maior eficiência; ▪ Estrutura central reduzida; ▪ Feedback; ▪ Exploração de novos mercados; ▪ Canal diferenciado para produtos/serviços; ▪ Fortalecimento da marca; ▪ Menos riscos trabalhistas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução do controle sobre as unidades franqueadas ▪ Divisão da receita; ▪ Retorno a prazos mais longos; ▪ Possibilidade de disputas com os franqueados; ▪ Riscos inerentes à má escolha do franqueado.
2010	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Troca de recursos, competências e conhecimento; ▪ Controle e monitoramento; 	-

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens da estratégia de franquias para o franqueado

VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ESTRATÉGIA DE FRANQUIAS PARA O FRANQUEADO		
Ano	Vantagens	Desvantagens
2020	-	-
2019	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inserção ao mercado sem custos e riscos relativos à abertura de um negócio de forma tradicional; ▪ Suporte do franqueador. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restrições quanto a seleção de candidatos a operar uma franquia; ▪ Falta de flexibilidade; ▪ Atividades limitadas as cláusulas estabelecidas pelo contrato.
2018	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inserção ao mercado sem custos e riscos relativos à abertura de um negócio de forma tradicional; ▪ Suporte do franqueador; ▪ Troca de recursos, competências e conhecimento. 	-
2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inserção ao mercado sem custos e riscos relativos à abertura de um negócio de forma tradicional. 	-
2016	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suporte do franqueador; 	-
2015	-	-
2014	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direito a uso de uma marca conhecida no mercado; ▪ Negócio formatado e pré-testado; ▪ Instalação da unidade facilitada; ▪ Propaganda e marketing cooperados; ▪ Desenvolvimento contínuo de franquia; ▪ Feedback; ▪ Sistema de compras cooperadas; ▪ Inserção ao mercado sem custos e riscos relativos à abertura de um negócio de forma tradicional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atividades limitadas as cláusulas estabelecidas pelo contrato; ▪ Risco vinculado à imagem da marca; ▪ Pagamento de taxas ao franqueador; ▪ Limitações na venda do negócio.
2013	-	-
2012	-	-
2011	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior garantia de sucesso; ▪ Marca conhecida no mercado; ▪ Instalação da unidade facilitada; ▪ Assessoria na escolha do ponto; ▪ Propaganda e marketing cooperados; ▪ Desenvolvimento contínuo de franquia; ▪ Maior poder de barganha; ▪ Desenvolvimento de novos métodos e produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riscos inerentes à má escolha do franqueador; ▪ Atividades limitadas as cláusulas estabelecidas pelo contrato; ▪ Limitações na venda do negócio.
2010	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negócio formatado e pré-testado. 	-

Fonte: Elaborado pelo autor

A comunicação e interação entre franqueado e franqueador é de extrema importância para o bom funcionamento desta estratégia, conforme evidenciado por Aguiar, Fisher e Consoni (2017) e Machado e Espinha (2010) que afirmam que a comunicação é um pilar da estratégia do *franchising*, por ser essa uma forma particular de empreendedorismo de dependência entre

as partes. Mas, existe a possibilidade de certos atritos com os franqueados que geram desgastes nessa interação. O franqueado à medida que vai aprendendo com o sistema, poderá tender a questionar as relações, os suportes e as trocas de recursos, gerando esse desgaste entre as partes. Outra desvantagem levantada foi a rentabilidade menor de uma unidade franquiada ao ser comparada com uma unidade própria, mas que é amenizada pelo menor risco ligado a implantação de uma unidade franquiada e o capital investido pelo franqueado.

O Quadro 4 - Vantagens e desvantagens da estratégia de franquias para o franqueado apresenta as análises quanto às vantagens e desvantagens sob a ótica do franqueado ao longo dos anos. O levantamento das vantagens e desvantagens leva à compreensão de como a estratégia de *franchising* tornou-se uma alternativa recorrente de inserção ao mercado de forma segura. A inserção ao mercado sem custos relativos à abertura de um negócio de forma tradicional, além da possibilidade do direito ao uso de uma marca conhecida com um negócio formatado e pré-testado tornam o *franchising* atrativos a empreendedores que buscam o ingresso ao mercado e/ou não possuem conhecimento e competências limitadas sobre o mercado e suas tendências.

Além disso, observa-se que a troca de recursos e direito ao uso da marca e de seus produtos, permitem ao franqueado o suporte necessário para a instalação e manutenção do negócio como a assessoria na escolha do ponto, em sua estruturação, capacitação dos funcionários, divulgação, entre outros fatores relacionados a sua manutenção. De certa forma, a troca de recursos e feedback também possibilita ao franqueado um desenvolvimento e capacitação do negócio e da visão de mercado.

O suporte ao franqueado é imprescindível para consolidação da unidade franqueada, sendo que para Machado e Espinha (2010) e Varotto e Aureliano-Silva (2017), os recursos repassados de forma adequada ao franqueado, no início da implementação de uma nova unidade, dão ao empreendedor o controle necessário do negócio, gerando maior comprometimento do mesmo com a franquia e, conseqüentemente na harmonização da rede de franquias. Em certas ocasiões, conforme Machado e Espinha (2010), o suporte do franqueador relacionado ao abastecimento da unidade pode caracterizar-se como uma desvantagem, uma vez que a obrigatoriedade na compra de insumos para o funcionamento da unidade afeta em menores lucros para os franqueados.

Embora exista a possibilidade da abertura do negócio de forma segura pelo *franchising*, o franqueador geralmente faz a seleção dos candidatos a abertura de novas franquias. Portanto, mesmo que um empreendedor tenha o capital necessário e queira investir em uma determinada

franquia, faz-se necessário ter competências e perfil específicos procurados pelo franqueador na seleção de novos franqueados. A análise criteriosa do franqueado, segundo Bittencourt (2019) é imprescindível para a manutenção da boa imagem da marca. E, para isso, se faz necessário não apenas a comprovação de capital necessário por parte do franqueado, mas também é preciso considerar como a análise de aspectos intangíveis (caráter e conduta), bem como outros fatores preponderantes para o franqueador na avaliação de candidatos. Além disso, Machado e Espinha (2010) citam que essa seleção baseada em critérios financeiros, pessoais, profissionais e comportamentais são necessárias a adequação do perfil do candidato a franqueado no sistema de franquias.

Da mesma forma em que há um criteriosidade na escolha de franqueados, o empreendedor deve-se atentar a fatores que balizam a escolha de um franqueador. Os fatores, segundo Machado e Espinha (2010) estão relacionados a dados do franqueador, sua regulamentação legal, a fornecedores selecionados e as cláusulas definidas no contrato de franquia.

Apesar do *franchising* ser uma estratégia segura para empreendimento, existem restrições estabelecidas no contrato que promovem a limitação do franqueado quanto às atividades de seu negócio. A padronização promovida pelo franqueador estimula essa limitação, restringindo quaisquer iniciativas individuais do franqueado. Além disso também existem restrições na venda do negócio, reflexos da própria manutenção do perfil que o franqueador busca, pois a escolha é crucial para manter o fortalecimento da marca e a harmonia da rede de franquias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Implicações dos Resultados da Pesquisa

O *franchising* é uma estratégia corporativa que proporcionou ao mercado uma nova oportunidade de expansão do mercado enquanto organização franqueadora e, em uma oportunidade de empreender seguramente enquanto empreendedor franqueado. É uma forma de parceria, estabelecida por meio de um contrato, que objetiva a entrada em um mercado de forma competitiva, visando a maximização dos resultados. Mas, como qualquer outra estratégia, apresenta vantagens e desvantagens em sua aplicação e implementação.

A análise das vantagens e desvantagens permitiu entender a aplicabilidade da estratégia e suas limitações, de uma forma geral. Também permitiu compreender a natureza cooperativa do *franchising*.

Como reflexão dessa pesquisa fica a questão: são as vantagens e desvantagens da estratégia de franquias inerentes? Ou as vantagens e desvantagens de uma estratégia precisam ser consideradas à luz do contexto em que a estratégia é praticada. Os artigos pesquisados, parecem considerar as vantagens e desvantagens da franquia como inerentes e de certo modo independentes do contexto.

5.2 Sugestões para a Academia (universidade) e para as Organizações

O estudo analisa de forma agregada as vantagens e desvantagens de estudos científicos sobre *franchising* dentre os anos de 2010 a 2020. Logo, tais resultados não podem ser levados em consideração a segmentos específicos do mercado em que suas implicações e compreensão poderão variar. Também se faz necessário novas pesquisas de mesmo cunho que buscam a investigação de novas perspectivas e tendências do *franchising*, pois a análise apresenta limitações referentes ao período estipulado pelo autor para análise do estudo.

Por fim, existe a necessidade de maiores estudos sobre novos formatos de negócio, como as franquias virtuais, além de novas formas de expansão, como a interiorização de franquias, a fim de entender suas implicações e projeções futuras para as organizações.

REFERÊNCIAS

ABF. Associação Brasileira de Franchising. Disponível em: <<https://www.franchisingbrasil.com/institucional/abf/>>. Acesso em: 21 jun. 2019.

ABF. Associação Brasileira de Franchising. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em: 19 jun. 2020.

AGUIAR, H. S.; FISCHER, B. B.; CONSONI, F. Responsabilidade Ambiental, Sinalização e Desempenho Econômico: Uma Análise a Partir do Caso das Franquias. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 11, n. 3, p. 56-72, 2017.

ARECO, Yuri. **Teoria da Agência: a evidenciação dos conflitos dentro do ambiente empresarial**. [S. l.], 13 fev. 2017. Disponível em: <<https://www.blbbrasil.com.br/blog/teoria-da-agencia/>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

BARLEY, S. R. Images of imaging: Notes on doing longitudinal field work. **Organization science**, v. 1, n. 3, p. 220-247, 1990.

BITTENCOURT, C. **O impacto do franchising para a economia mundial**. Disponível em: <<https://www.suafranquia.com/artigos/gurus/o-impacto-do-franchising-para-a-economia-mundial/>>. Acesso em: 23 jun. 2019.

BITTI, E. J. S. **Fatores determinantes do crescimento de redes de franquia no Brasil**. 2012. 200 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

CENTRAL DO FRANQUEADO. A história do franchising no Brasil e no mundo. 2018. Disponível em: <<https://centraldofranqueado.com.br/blog/historia-franchising-mundo/>>. Acesso em: 23 jun. 2019.

DANT, R. P.; GRÜNHAGEN, M.; WINDSPERGER, J. Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 253-268, 2011.

FONSECA, M. R.; ROCHA, T. V. O Impacto da Internacionalização na Imagem de Marca de Franquias Brasileiras do Setor Alimentício. **International Journal of Professional Business Review**, v. 3, n. 2, p. 264-282, 2018.

FREITAS, H. et al. Pesquisa via internet: características, processo e interface. **Revista Eletrônica GIANTI**. Porto Alegre, v. 17, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GILLIS, W. E.; CASTROGIOVANNI, G. The Franchising Business Model: An Entrepreneurial Growth Alternative. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, p. 75-98, 2010.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKINSSON, R. E. **Administração Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

IFA. International Franchise Association. Disponível em: <<https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise>>. Acesso em: 19 nov. 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 310 p.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 4, art. 100, p. 131-153, 2010.

PORTER, M. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RIBEIRO, A. et al. **Gestão estratégica do franchising: Como construir redes de franquia de sucesso**. São Paulo: DVS Editora, 2011.

SANTOS, V. **Quais são os três tipos de estratégias mais importantes?** Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/estrategias-lean-seis-sigma/>>. Acesso em: 21 jun. 2019.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Conheça o sistema de franquias. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-o-sistema-de-franquias,6c9b39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Consultado em: 17 de novembro de 2020.

SILVA, A. A. P. et al. **Teoria e prática do franchising: estratégia e organização de rede de franquias**. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: Métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. 3. ed. [S. l.]: Grupo A - Artmed, 2009. 369 p.

TRACEY, P.; OWEN, J. Toward a Theory of Social Venture Franchising. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 31, ed. 5, set. 2007.

VANCE, P.; FÁVERO, L.; LUPPE, M. Managerial franchise: a study of the characteristics in the relationship between franchisor and franchisee in Brazil. **Revista de Administração**, v. 43, n. 1, p. 59-71, 2008.

VAROTTO, L. F.; Silva, A. L. Evolution in Franchising: Trends and New Perspectives. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 12, n. 3, p. 31-42, 2017.

VITORINO, S. L. et al. Glossário do Sistema Brasileiro de Franquias: Termos Técnicos e Científicos. **International Journal of Professional Business Review**. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 283-323. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/50960/glossario-do-sistema-brasileiro-de-franquias--termos-tecnicos-e-cientificos/i/pt-br>>. Acesso em: 23 jun. 2019.

APÊNDICE A – ARTIGOS PESQUISADOS NA BASE SPELL

Ano	Autor(es)	Título	Revista	Objetivo Geral
2020	MELO, P.; DELGADO, R.; CORRÊA, V.; BORINI, F	Desenvolvimento Regional e Ambiente Institucional: Expansão Regional das Redes de Franquias no Brasil	Revista de Administração Mackenzie	Analisar a atratividade dos mercados do interior do Brasil para as redes de franquias, considerando as características do ambiente institucional referente às dimensões socioeconômica, geográfica e de recursos humanos
2019	BRETAS, V. P.; GALETTI, J. R.; ROCHA, T. V	Fatores Relacionados a Internacionalização das Redes de Franquias Brasileiras: Dispersão Geográfica e Pertencimento a Grupos	InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM	Identificar se por um lado os recursos da empresa, como experiência de monitoramento, dispersão geográfica no mercado doméstico e reputação, e, por outro, aspectos institucionais, como pertencimento a grupos empresariais, influenciam a probabilidade das redes de franquias brasileiras se internacionalizarem
2019	CANTONI, A. et al	Estratégias de Marketing Internacional Adotadas no Processo de Internacionalização de Franquias: Um Estudo de Caso Múltiplo no Setor de Vestuário	Revista Brasileira de Marketing	Investiga os antecedentes do processo de internacionalização de franquias brasileiras, relacionando-os com a estratégia de marketing internacional, com base na adaptação ou padronização do composto de marketing
2019	SILVEIRA, F. M	Critérios que Balizam a Escolha de Franquias	Reuna	Identificar os fatores que balizam a escolha de franquias por parte de (pretensos) franqueados
2019	SCHNELL, F. A. et al	Micro Empreendedor em Redes de Franquias: Comparação de Valor entre Gêneros	Revista da Micro e Pequena Empresa	Comparar a percepção quanto ao suporte e à marca de microfranquias entre empreendedores femininos e masculinos
2019	KNOERR, F. G.; MARTINI, S. R.; GIOVANNETTI, F. V. P.	O Contrato de Franquia e a Aplicação do Código de Defesa do Consumidor	International Journal of Professional Business Review	Análise dos principais aspectos desse instituto, identificando suas principais características, a legislação e os princípios que norteiam seu funcionamento, as diversas modalidades de franquias e suas principais classificações

2018	EBERT, P. N. P.; FROEMMING, L. M. S.; JOHANN, D.	Franquias Virtuais, uma Nova Estratégia para os Varejistas no E-Commerce	Desenvolvimento em Questão	Analisar o desenvolvimento de um novo canal de distribuição denominado franquia virtual, com base nas percepções das consultoras de franquias virtuais e de seus respectivos consumidores
2018	ALMEIDA, M. J. F.; LANFRANCHI, A. G.; MELO, P. L. R.	Ambiente Legal dos Mercados de Destino das Redes de Franquias Brasileiras Internacionalizadas	InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM	Identificar, no ambiente institucional dos países de destino das redes de franquias brasileiras, as características legais que forem determinantes em suas estratégias de internacionalização para esses mercados.
2018	PACHECO, G. M. et al	Mecanismos de Transferência de Tecnologia em Franquias Empresariais e a Capacidade de Absorção	Revista Eletrônica de Administração e Turismo	Identificar os mecanismos de transferência de tecnologia que são mais utilizados por franquias de segmentos diferenciados e a capacidade de absorção do conhecimento transferido
2017	CRUZ, K. D. B.; PEREIRA, L. C. L.	Vantagem Competitiva de uma Franquia no Segmento de Chocolates Finos: Um Estudo na Perspectiva Resource-Based View (RBV)	RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia	Explorar o estudo do modelo Resource Based View (RBV) aplicado em uma Franquia de chocolates finos – Cacau Show – localizada no Município de Currais Novos, RN
2017	NOGUEIRA, C. R.; LOURENZANI, A. E. B. S.; DADARIO, N.	Conflitos de Relacionamento entre Franqueador e Franqueados: Um Estudo em Franquias do Ramo Alimentício sob a Ótica do Franqueado na Região Administrativa de Marília (SP)	Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão	Analisar o relacionamento franqueador-franqueado, mapear pontos críticos e apontar os fatores de conflitos, embasado na teoria da agência
2017	AGUIAR, H. S.; LUPPE, M. R.; NASCIMENTO, P. T. S.	Franquiadores Brasileiros: Entrada e Operação de Franquias Internacionalizadas	InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM	Comparar as estratégias de entrada e operações dos franqueadores de países desenvolvidos em países estrangeiros com contrapartes brasileiras
2017	AGUIAR, H. S.; CONSONI, F.	Fatores e Métricas que Influenciam no Desempenho de Franqueados: Uma Abordagem com Base em Franquias Brasileiras	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	Mapear decisões de gestores de redes de franquias de forma a compreender qual tem sido a sistemática da escolha dos franqueadores em termos de características, e quais as métricas adotadas para mensurar o desempenho
2017	AGUIAR, H. S.; FISCHER, B. B.; CONSONI, F.	Responsabilidade Ambiental, Sinalização e Desempenho Econômico: Uma Análise a Partir do Caso das Franquias	Revista de Gestão Social e Ambiental	Avaliar a associação entre sinalização de atributos ambientais por parte das franquias e seus resultados econômicos de curto prazo em termos de faturamento, lucratividade e tempo de retorno dos investimentos

2016	WEGNER, D. et al	Cooperar Vale a Pena? Uma Análise Comparativa do desempenho de Empresas em Rede, Participantes de Franquias e Empresas Individuais	Revista de Administração da Unimep	Comparar o desempenho de empresas individuais, participantes de redes de cooperação e participantes de franquias em cinco dimensões: lucratividade, crescimento, satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, e responsabilidade social e ambiental
2016	OLIVO, R. L. F. et al	Avaliação de Franquias Empresariais por meio de Múltiplos de Receita: um Sacrilégio Acadêmico Desculpável	Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas	Argumenta, utilizando-se do método do estudo de caso, que especificamente para as franquias empresariais enquadradas como Micro e Pequenas Empresas - MPES, devido a suas próprias características enquanto negócio, a utilização da avaliação por múltiplos é bastante razoável, convergindo em valores com a avaliação pelo FCD e sendo assim uma boa alternativa para definição do valor da empresa
2016	CAMARGO, M. A.; ROCHA, T. V.; SILVA, S. C.	Estratégias de marketing no processo de internacionalização de franquias brasileiras	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	Analisar a influência das estratégias de marketing sobre o processo de internacionalização das franquias brasileiras considerando os diferentes estágios que estas se encontram na atuação internacional
2016	AGUIAR, H. S. et al	Modelagem da Decisão de Criação de Novas Franquias: a Relevância dos Motivos Comportamentais	Revista de Administração Mackenzie	Entender os critérios a priori (prévios à decisão) que os gestores levaram em conta para formatar a estratégia e os principais motivadores dessa decisão
2016	ORTEGA, R. P. et al	Atendimento dos Interesses do Stakeholder Franqueado e sua Relação com o Desempenho Financeiro em Redes de Franquias	Revista de Administração da UFSM	Analisar a relação entre o atendimento do stakeholder franqueado e o desempenho financeiro da franquia
2015	FERREIRA, G.	Universidade Corporativa: o Caso de uma Rede de Franchising à Luz do Modelo de Meister (1999)	RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar	Verificar se os dez princípios preconizados por Meister (1999), considerados de referência para a constituição de uma universidade corporativa, encontram-se presentes no modelo adotado por uma rede de franquias, de acordo com a percepção da diretora-proprietária da franqueadora
2015	MONGE, M. E. C.; HUERTA, P. A.	Lucro líquido do franqueado: um sinal para a escolha de franquia em época de crise	Revista de Administração de Empresas	Analisar a relação entre alguns sinais enviados pelo franqueador e a escolha de uma franquia pelo potencial franqueado

2015	LAVIERI, C. A.; CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C.	Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores	Revista de Gestão	Avaliação de desempenho organizacional do modelo de negócios
2015	BITTI, E. J. S.; AMATO NETO, J.; AQUINO, A. C. B.	O Setor de Franchising no Brasil: Identificando Grupos Estratégicos pela Ótica da Teoria da Agência e pela Visão de Recursos Escassos	Revista Organizações em Contexto	Identificar grupos de comportamento estratégico distintos entre redes de franquias brasileiras.
2015	TRES, G. S. et al	Processo de Formulação Estratégica em uma Rede de Franquias do Setor Farmacêutico	Revista Ibero-Americana de Estratégia	Identificar como ocorre o processo de formulação da estratégia pela perspectiva do indivíduo em uma rede de franquias do setor farmacêutico
2015	LACERDA, R. A. A.; LIMA, N. C.; SOUZA, G. H. S.	Custos previstos versus custos reais: o caso de uma franquias de fast-foods	Revista Evidenciação Contábil & Finanças	Investigar uma franquias do ramo de fast-foods quanto à compatibilidade entre o custo dos produtos previsto pelo franqueador – antes do início das operações comerciais – e o custo real dos produtos vendidos pelo franqueado – após o início das operações comerciais
2014	SCHREIBER, D.; SZYSZKO, F. S.	Estudo da alternativa de franchising com base no caso da franquias Doutor Resolve	Revista da Micro e Pequena Empresa	Identificar as contribuições o modelo de franchising como oportunidade de negócio, tomando como base a franquias Doutor Resolve
2014	VIANNA, N. W. H.; MELO, P. L. R.; RYNGELBLUM, A. L.	O processo decisório para internacionalização em redes de franquias brasileiras: um estudo de caso múltiplo	InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM	Compreender como ocorreu o processo decisório referente à internacionalização de redes de franquias brasileiras
2014	MELO, P. L. R.; BORINI, F. M.; CUNHA, J. A. C.	Percepções de valor e elementos estruturantes das microfranquias	Revista de Administração Contemporânea	Identificar se existem diferenças entre as microfranquias e as franquias convencionais diante dos elementos estruturantes do sistema de franchising
2014	AGUIAR, H. S.; CONSONI, F.; BERNARDES, R. C.	Estratégia de internacionalização conduzida: um estudo em redes de franquias brasileiras	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa	Analisa as razões que motivam franquias brasileiras a instalarem unidades fora do Brasil
2014	AGUIAR, H. S.; CONSONI, F. L.; BERNARDES, R. C.	Redes de franquias brasileiras internacionalizadas: evolução do método de entrada no exterior	Revista Ibero-Americana de Estratégia	Analisa os métodos de entrada das franquias brasileiras quando optam por se instalar fora do Brasil
2014	SILVA, T. J. M.; MELO, P. L. R.	Valor da Relação com Redes de Franquias: análise comparada entre franquias convencionais e micro franquias	Revista da Micro e Pequena Empresa	Levantamento de potenciais diferenças na atribuição de valor à relação com franquias entre franqueados convencionais e microfranqueados

2014	CONTI, A. F. et al	Efeito do custo ocupacional em shopping center: estudo de caso em franquia de fast food no primeiro ano de operação	Revista de Tecnologia Aplicada	Identificar a importância e o impacto da grade do Custo Ocupacional (aluguel, condomínio e fundo de promoção) na sobrevivência e desempenho do negócio
2012	LIMA JÚNIOR, A. S.; LUNA, R. M.; SOUSA, A. R.	Evolução do sistema de franquias no Brasil	Revista Brasileira de Marketing	Verificar as vantagens do sistema de franquia, verificar os níveis de satisfação de franqueadores e franqueados em relação ao sistema de franquia
2012	MEDEIROS JUNIOR, J. V.; AÑEZ, M. M.; MACHADO, H. P. V.	Entendendo as Práxis Estratégicas de uma franqueada a partir das práticas instituídas pelo Sistema de Franquias	Revista Ibero-Americana de Estratégia	Analisar a percepção de uma franqueada sobre a construção de estratégias situadas em torno de práticas vividas, tomando como referência os padrões do franqueador e a realidade regional em que se encontra esta franqueada
2011	GOHR, C. F.; SANTOS, L. C.; MAGGIONI, R.	Internacionalização de serviços pelo sistema de franquias: diretrizes para uma empresa de desenvolvimento de software	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa	Apresentar um modelo teórico que contribui com diretrizes para o processo de internacionalização de serviços pelo sistema de franquias
2011	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	Analisar o perfil de franqueados como fator determinante para o sucesso das franquias, considerando desta forma algumas ferramentas de gestão empresarial como responsáveis pela expansão deste sistema
2011	COSTA, J. I. P.; MUELLER, P. A.; MONDO, T. S.	Análise do relacionamento de franqueados com seus franqueadores do setor de serviços em Florianópolis-SC	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração	Analisar as percepções de franqueados do segmento de serviços, quanto aos relacionamentos com seus franqueadores, no município de Florianópolis
2010	MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G.	Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência?	Revista de Administração Mackenzie	Explorar fatores de fracasso de unidades franqueadas
2010	PAULINO, M. L. S.	Sistemas de controle administrativo no franchising: aliando controle e flexibilidade estratégica	Revista Organizações em Contexto	Verificar como o franqueador alia controle e flexibilidade estratégica, identificando os sistemas de controle que utiliza para monitorar, mensurar, avaliar incertezas, validar estratégias, promover mudanças, fazer emergir iniciativas estratégicas e contribuir com o aprendizado da rede, tendo em vista a melhoria contínua da posição competitiva da franquia

2010	CARMO, G. G. A.; ZILBER, M. A.	Estratégias de crescimento e vantagem competitiva: um estudo qualitativo sobre Franchising, na ótica do franqueado	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	Entender como franqueadores e franqueados crescem e criam vantagem competitiva
2010	CERIBELI, H. B.; MERLO, E. M.; REIS, J. P. V. D.	Avaliação da satisfação de alunos de franquias de ensino	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração	Avaliar a satisfação de clientes de uma franquia de ensino de idiomas e, posteriormente, identificar quais os fatores que influenciam de maneira mais significativa nesta satisfação