

## **Fatores influenciadores de desempenho: métricas de desempenho e características do franqueado**

**HELDER DE SOUZA AGUIAR**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -  
FEA

helder\_aguiar@uol.com.br

**FLÁVIA L. CONSONI**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

flavia@ige.unicamp.br

## **Introdução**

O franchising exerce uma grande influência ao impulsionar negócios de diversos setores com impactos na economias de uma diversidade de países, em especial da brasileira. Pesquisas acadêmicas relativas ao tema do franchising têm apresentado uma robustez considerável na última década mas, uma investigação mais acurada do tema evidencia aspectos ainda pouco explorados na produção nacional e internacional na área que investigam, por exemplo, questões ligadas ao desempenho dos franqueados.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Este artigo busca avançar nesta questão a partir de um estudo que se propõe a pensar acerca da sistemática da escolha e análise do desempenho dos franqueados. Quais são as métricas que os franqueados consideram na tentativa de mensurar o desempenho do franqueado dentro da rede de franquias em que se insere e quais os fatores que afetam esse desempenho?

## **Fundamentação Teórica**

A partir de pesquisas voltadas à escolha de novos franqueados, é notório que as empresas não se apoiam em informações internas mas em preceitos vigentes no ambiente de franquias (Clarkin e Swavely, 2006; Sousa et al., 2014). As empresas são como as pessoas que se apoiam em um número limitado de princípios heurísticos ao realizarem tarefas complexas (Tversky & Kahneman, 1974).

## **Metodologia**

Para a elaboração deste trabalho foi proposta uma metodologia que combinou duas estratégias. A primeira se baseou em recomendações normativas obtidas a partir da literatura e que resultou na construção de um modelo genérico de análise dos “Fatores ex-ante de escolha de franqueados visando desempenho”. Este resultado foi confrontado com evidências colhidas em entrevistas presenciais com 15 franqueadores brasileiros de setores diversos responsáveis pela expansão e controle destes negócios.

## **Análise dos Resultados**

As métricas mais usadas para medir desempenho são baseadas no desempenho: Financeiro, Evolução do Faturamento, Taxa de conversão, Ticket Médio, Número de Unidades e Rentabilidade. Já os fatores que desempenham um fator influenciador no desempenho são: Presença, Idade, Relacionamento, Formação e Experiência Prévia.

## **Conclusão**

Franqueadores utilizam métricas iguais de maneira diferente. Uma dúvida surgiu da da discussão. Vale lembrar que o fator “empreendedor”, um dos mais relevantes ex-ante na escolha de futuros franqueados, nem sequer foi citado pelos entrevistados. Aqui se que abre um interessante ponto nessa discussão, e que propõe um aprofundamento no futuro: Por que antes de escolher os franqueadores procuram empreendedores se depois de estar operando esse fator não traria diferença?

## **Referências Bibliográficas**

Bitti, E. J. S., Amato Neto, J., & Aquino, A. C. B. (2015). O Setor de Franchising no Brasil: Identificando Grupos Estratégicos pela Ótica da Teoria da Agência e pela Visão de Recursos Escassos. Jambulingam, T., & Nevin, J. R. (1999). Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. Tatham, R., & Douglas, R. (1972). An Analysis of Decision Criteria in Franchisor/Franchisee Selection Processes. Wu, C.-W. (2015). Antecedents of franchise strategy and performance.

## Fatores Influenciadores de Desempenho: Métricas de Desempenho e Características do Franqueado

### 1. INTRODUÇÃO

O *franchising* exerce uma grande influência ao impulsionar negócios de diversos setores com impactos na economias de uma diversidade de países, em especial da brasileira. O *franchising*, entendido como um sistema, abarca a comercialização de produtos e serviços, e praticamente não encontra limites para novas interações nos mais variados campos de negócios. O sistema comporta ramos distintos tais como Educação, Lojas de departamento, Alimentação, etc., sendo que alguns podem ser facilmente reconhecidos estando amplamente adaptados à realidade das grandes cidades do mundo. Um exemplo são as redes de lanchonetes e de hotéis. Em confecções, outro campo bem explorado pelas franquias, há desde lojas de calçados e roupas até serviços customizados de ajuste e tingimento de peças (Mendelsohn, 1994; Muñoz & Quintella, 2002).

No Brasil, a receita do setor de *franchising* registrou em 2015 um crescimento de 8,3% ou R\$ 139,593 bilhões na comparação com 2014. Em 2015, o país contava com 3.073 marcas em operação com 138.343 unidades; em 1995, os números eram significativamente menores, sendo contabilizados no Brasil cerca de 724 marcas com 23.765 unidades, de acordo com dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF). Estes números indicam que, no intervalo de apenas duas décadas, o número de marcas cresceu 324% e de unidades 482% (ABF, 2016).

Pesquisas acadêmicas relativas ao tema do *franchising* têm apresentado uma robustez considerável na última década (Wu, 2015), em especial no Brasil. Nota-se um maior empenho da academia a fim de obter melhor entendimento de fatores diversos, tais como internacionalização das franquias brasileiras (Aguiar, Consoni, & Bernardes, 2014; Melo, Borini, Oliveira Jr., & Parente, 2015a, 2015b), grupos estratégicos (Bitti, Amato Neto, & Aquino, 2015), escolha de franquias por parte dos franqueados (Monge & Huerta, 2015), fatores condicionantes da formação de uma rede horizontal entre franqueados para as atividades de compra (Marquezan & Souza, 2015), micro franquias (Melo, Borini, & Cunha, 2014) e monitoramento e controle (Bitti, Aquino, & Amato Neto, 2013).

Não obstante esta diversidade de estudos, uma investigação mais acurada do tema evidencia aspectos ainda pouco explorados na produção nacional e internacional na área que investigam, por exemplo, questões ligadas ao desempenho dos franqueados. Quais são os fatores que os franqueados consideram na tentativa de mensurar o desempenho superior do franqueado dentro da rede de franquias em que se insere? Além da receita bruta já amplamente considerada nesta avaliação (Bitti et al., 2013), há outros fatores sendo considerados? Quais fatores seriam estes?

Este artigo busca avançar nesta questão a partir de um estudo que se propõe a pensar acerca da sistemática da escolha e análise do desempenho dos franqueados. O objetivo consiste em identificar os fatores que causam efeitos no desempenho dos franqueados e como se faz a avaliação desse desempenho em termos dos resultados avaliados.

Considere que, para medir o desempenho do franqueado, o franqueador deve adotar uma sistemática de avaliação que suporte e justifique a diferenciação. Por vezes, e como apontado, essas avaliações são realizadas apenas por volumes das vendas (Lavieri, Corrêa, & Cunha, 2015), o que pode causar problemas visto que o volume de vendas não indica necessariamente a lucratividade, aspecto que tende a ter maior impacto no tempo de vida da unidade. Ademais, mesmo quando apenas o volume das vendas é considerado, não está claro se este indicador corresponde a uma análise longitudinal, em um período de longo prazo, ou no curto prazo e sem continuidade no tempo.

Para a elaboração deste trabalho foi proposta uma metodologia que combinou duas

estratégias. A primeira se baseou em recomendações normativas obtidas a partir da literatura e que resultou na construção de um modelo genérico de análise dos “Fatores *ex-ante* de escolha de franqueados visando desempenho”. Este resultado foi confrontado com evidências colhidas em entrevistas presenciais com 15 franqueadores brasileiros de setores diversos responsáveis pela expansão e controle destes negócios.

Os resultados desta pesquisa confirmam que a receita tende a ser a principal métrica utilizada pelas franquias nacionais para medir desempenho, embora indicadores outros também sejam utilizados. Quanto aos fatores que diferenciam o desempenho, os entrevistados indicaram dois grandes influenciadores: o subinvestimento alinhado à presença e o relacionamento que é influenciado pelo tempo de rede.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O *franchising* é composto por três atores: franqueador, franqueado e consumidor (Dant, 2008). O franqueador deve escolher novos franqueados; capacitar, processar, analisar, e difundir conhecimento na rede; e estabelecer normas, processos, políticas e padrões (Cherto, Campora, Garcia, Ribero, & Imperatore, 2006). Mas como se dá a sistemática da escolha e da análise do desempenho dos franqueados?

Via de regra, os sites das empresas franqueadoras que divulgam perfil de candidatos potenciais a assumirem franquias geralmente se atêm à capacidade financeira e à formação dos interessados. E quando os franqueadores estão escolhendo novos franqueados, eles se deparam com diferentes candidatos que possuem suas expectativas em relação ao negócio, com intenção de investirem seu capital nesse empreendimento. Para que a parceria seja satisfatória, o futuro membro da rede precisa ter seus anseios satisfeitos (Kasselman, Beer, & Vermeulen, 2002). Buscar esses parceiros e tornar essa associação satisfatória para ambos os atores é um aspecto central nesse estudo. A seção a seguir traz uma discussão sobre *franchising* e a busca de franqueados.

### 2.1 *Franchising*

O *franchising* se caracteriza por uma relação onde dois agentes, com assimetria de informações, necessitam um do outro para a implementação e manutenção do negócio. Três teorias são as mais aceitas e utilizadas para explicar o porquê das empresas se utilizarem desse modo particular de organização: Teoria da Escassez de Recursos, Teoria das Formas Plurais e a Teoria da Agência. A Teoria da Escassez de Recursos (Oxenfeldt e Kelly (1969), aplicada ao tema do *franchising* ajudaria a contornar restrições de recursos como capital, recursos humanos, conhecimento, entre outros. Se mostra particularmente importante no caso de firmas pequenas e novas, sendo capaz de agilizar o seu crescimento (Combs & Ketchen, 1999). Com base na Teoria das Formas Plurais, de Bradach e Eccles (1989), as empresas buscariam franqueados para administrar outras unidades dentro da rede, além de unidades próprias, a fim de explorar as oportunidades que a empresa não estaria apta. Já a Teoria da Agência proposta por Jensen e Meckling, (1976) foi levada em conta por Lafontaine (1992) que propõe que monitorar e controlar unidades franqueadas pode ser mais barato que administrar unidades próprias. É certo que o rápido crescimento da rede, a administração de gerentes e a necessidade das empresas de operarem de maneiras diferentes em mercados diferentes estão entre os mais importantes fatores levados em conta pelos gestores ou proprietários dessas empresas quando optam por franquear seus negócios (Baker & Dant, 2008; Botti, Briec, & Cliquet, 2009; Chiou & Droge, 2015; Gikonyo, Berndt, & Wadawi, 2015; Mathewson & Winter, 1985; Rubin, 1978; Wu, 2015).

O método *franchising* é classificado como uma maneira híbrida dentro dos problemas de agência tradicionais, pois nele os agentes não são sócios nem mesmo possuem uma relação típica de patrão e empregado. Há, ao contrário, uma série de problemas que são próprios desse tipo de relacionamento. Esses problemas se diferem de outras estratégias de atuação devido à forma de operação. Os exemplos são a quebra de contrato do negócio, o tempo do contrato, e

outros que dizem respeito diretamente ao relacionamento franqueado X franqueador (Azevedo & Silva, 2001; Cohen & Silva, 2000; Guedes & Trigo, 2009; Lara & Azevedo, 2006; Toledo & Proença, 2005; Vance, Fávero, & Luppe, 2008).

## **2.2 O Franqueado**

A decisão de comprar e fazer parte de uma rede tornando-se um franqueado faz parte de uma decisão maior que é permanecer independente ou ser subordinado às regras da rede (Kaufmann & Stanworth, 1995). Os candidatos a franqueados, independente de quaisquer outros fatores, a partir do momento que entram na rede, estão sujeitos ao contrato que assinaram sendo agentes que possuem um duplo sentido em relação aos recursos no *franchising*. O primeiro diz respeito ao fato de buscarem recursos que não possuem para consolidar o negócio, ou seja, a expertise do franqueador mais a marca, . O segundo é que possuem recursos, financeiros e/ou gerenciais próprios, que também são essenciais para o negócio. Muitas vezes a sua figura assemelha-se à de um gerente, ainda que ele mantenha-se como um empreendedor (Combs & Ketchen Junior, 1999; Harmon & Griffiths, 2008; Perryman & Combs, 2012).

Os papéis de empresário e de gestor podem sugerir diferentes características, competências e habilidades. Dos empresários, é esperado habilidade racional; dos gestores, habilidades administrativas. Já os franqueados se assemelham à intra-empresários, ou seja, desenvolvem negócios rentáveis dentro de uma empresa existente (Pinchot, 1985).

Dentre os motivos apresentados, para se buscar uma franquia, quatro se destacam: Marca Consolidada; Apoio Administrativo; Custo de Captação de Capital; e Busca de Recursos (Aguiar, Consoni, & Bernardes, 2014; Lillis, Narayana, & Gilman, 1976; Mendelsohn, 1994; Rubin, 1978). Ao decidir pela compra de uma franquia, o franqueado espera a obtenção de vantagens por intermédio de um negócio testado e comprovadamente bem-sucedido, uma marca conhecida, e assistência contínua por parte do franqueador. Caso contrário, provavelmente empreenderia um negócio sozinho ou compraria um negócio independente que já estivesse funcionando (Toledo & Proença, 2005). O franqueado atua com diferentes interesses na figura de seus franqueados. Cohen e Silva (2000), ao estudar a relação entre franqueado e franqueador, identificaram pelo menos cinco grupos estratégicos em sua amostra. Esses grupos estavam preocupados com diferentes aspectos em suas unidades. Assim, trata-se de uma maneira simplista pensar que a motivação e o controle dos franqueados está atrelada apenas a conceder-lhes uma parte dos lucros.

Se fornecer uma parte do lucro fosse suficiente, existiria um mercado bem definido de pessoas aptas a serem franqueados e os franqueadores não necessitariam pagar mais por essas pessoas. Ocorre que quem adquire uma franquia deseja muito mais. Segundo Hing (2005), os franqueados desejam, além do lucro, apoio e suporte inicial e contínuo. Os franqueadores, por sua vez, esperam que os candidatos a franqueados possuam alguma habilidade gerencial, capacidade financeira, capacidade empreendedora e comprometimento pessoal com o negócio (Sousa, Junqueira, & Las Casas, 2014).

## **2.3 A Busca por Franqueados**

A pesquisa de *franchising* há algum tempo busca entender quais são os critérios que orientam os franqueadores na seleção e escolha de novos franqueados. Esse é o momento anterior ao início de uma relação que, hipoteticamente, tende a ser duradoura, rentável e saudável para ambos os lados. Sousa, Junqueira e Las Casas (2014), ao investigar o perfil do franqueado divulgado pelos franqueadores na fase de prospecção de candidatos, identificou como os pontos mais relevantes: habilidade gerencial; capacidade financeira; comprometimento pessoal com o negócio; capacidade empreendedora; identidade com o ramo e a marca; perfil psicológico; e educação formal. Esses dados foram coletados a partir da divulgação em sites e *folders* das marcas. Os pontos encontrados se assemelham muito, independentemente de mercado, tamanho ou tempo de atuação. Esse perfil não é muito

diferente do que Ray Kroc, fundador das franquias do McDonald's, passou a procurar desde que notou que esses eram os atributos de seu primeiro franqueado que alcançou algum sucesso e parecia ter os objetivos estratégicos alinhados com os seus (Love p.107, 1986). As empresas podem assim se utilizar de uma heurística de representatividade que leva em conta uma distorção comum do julgamento humano, a falácia da conjunção. Essa heurística leva as empresas a procurarem candidatos com aspectos parecidos, porém nem sempre com critérios sistematizados e sem analisar todas as informações relevantes (Bazerman & Moore, 2009). Segundo Kasselman, Beer e Vermeulen (2002), alguns franqueadores sentem que a sua experiência prévia os prepara para a escolha, mas eles caem numa armadilha; tentar identificar bons franqueados potenciais de uma forma instintiva ao invés de franqueados que complementam a rede. Franqueadores pode usar a seleção franqueado como critérios de controle de entrada para melhorar os resultados futuros de suas unidades de franquias (Jambulingam & Nevin, 1999).

O literatura mais antiga sobre este tema foi de 1972, de Tatham e Douglas (1972), em que se buscou identificar aspectos mais relevantes que o franqueador considerava ao escolher o franqueado e vice versa, além de identificar os critérios para a seleção de perfil utilizado por ordem de importância. Edens, Self, e Grider Jr. (1976) buscaram determinar as características de personalidade e os fatores da biografia passada dos futuros franqueados, como sendo os aspectos mais importantes. Apesar da indicação de que alguns fatores eram relevantes para toda a amostra de franqueados, os autores descobriram uma sutil diferença dependendo do mercado em que atuavam. Para detectar quais são as características pessoais dos franqueados necessárias para alcançar o sucesso Knight (1986) usou as franquias canadenses de diversos setores. O estudo de Forward e Fulop (1993) investigou quais seriam as características necessárias que os aspirantes a franqueados deviam passar para ganhar a confiança aos franqueadores. Kasselman et al. (2002), em linha com estudos de Edens et al. (1976), também apontam que os franqueadores se atêm a atributos da personalidade, entre outros, dos futuros franqueados por acreditarem que estes influenciam o sucesso dos mesmos quando em operação. Dois estudos, Clarkin e Swavely (2006) e Sousa et al.(2014), usaram dados das empresas em relação a seleção de franqueados. Ambos investigaram o perfil dos franqueados divulgado pelos franqueadores na fase de prospecção de candidatos.

Não obstante as especificidades de cada estudo, nota-se alguns pontos de convergência. Aspectos financeiros e bom relacionamento são tidos como importantes para o ingresso na rede. Esses estudos mostram a disparidade no momento da escolha e variáveis de difícil operacionalização como personalidade e comprometimento. Não obstante, tais estudos foram usados de base para o instrumento de pesquisa por abordarem um período amplo e também por terem sido elaborados tendo por base uma diversidade de localidades, tais como Brasil, Estados Unidos e Canadá.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia da pesquisa é qualitativa, analítica e exploratória e visa a construção de um modelo genérico de fatores que influenciam o desempenho dos franqueados que integram as redes de franquias. O modelo se presta a servir como base de validação conceitual para teste em evidências empíricas. Para tanto, a pesquisa baseia-se em recomendações normativas *ex-ante* que foram estudadas com base principalmente em estudos empíricos. Assim o intuito final do estudo é:

1. Apresentar as métricas utilizadas pelos franqueadores quando medem desempenho.
2. Elaborar um diagrama de influencia com os fatores que influenciam o desempenho das unidades.

#### **3.1. Fatores *ex-ante* de escolha de franqueados visando desempenho**

A partir de pesquisas voltadas à escolha de novos franqueados, é notório que as empresas não se apoiam em informações internas mas em preceitos vigentes no ambiente de

franquias (Clarkin e Swavely ,2006; Sousa et al., 2014). As empresas são como as pessoas que se apoiam em um número limitado de princípios heurísticos ao realizarem tarefas complexas (Tversky & Kahneman, 1974). Como abordada na Teoria da Escassez de Recursos (Oxenfeldt e Kelly, 1969), os franqueadores buscam franqueados para suprirem sua falta de recursos e dessa forma aumentarem a velocidade de crescimento da rede e o domínio do mercado. Fica claro, analisando os trabalhos sobre o tema, que a capacidade financeira do aspirante a franqueado é um forte fator de escolha para a entrada na rede desde os primeiros trabalhos sobre o assunto (Tatham & Douglas, 1972; Edens et al., 1976; Knight, 1986; Forward & Fulop, 1993). A grande diversidade de fatores encontrados se dá porque quando a escolha não é sistematizada, ela passa a ser muito mais subjetiva, o que pode explicar o porquê de a rede não possuir a maioria de seus escolhidos com um desempenho parecido. A seleção adequada de franqueados pode ter excelentes resultados enquanto más escolhas podem resultar em problemas contínuos para o sistema de franquias. Desta forma, o ideal na construção e manutenção de uma rede de alta qualidade dos franqueados é um método de seleção que se possa qualificar potenciais franqueados com base no seu desempenho futuro provável (Jambulingam & Nevin, 1999).

Autores prescritivos como Hammond *et al.* (1999) e McNamee e Celona (2008), apontam que métodos e ferramentas podem auxiliar os tomadores de decisão ajudando a diminuir incertezas na busca do objetivo. Como base no modelo de Galotti e Tinkelenberg (2009), dois aspectos são relevantes no processo decisório de reconhecimento e definição do problema: (1) O que significa desempenho dos franqueados para as redes? (2) Quais fatores influenciam o desempenho?

A literatura apresenta uma série de requisitos que não parece ter uma clara ligação com o desempenho das unidades da rede e assim surge a primeira indagação: o que significa desempenho da unidade para os franqueadores brasileiros? Apesar de existirem trabalhos nacionais que discutem desempenho em franquia, essas pesquisas não abordam se as empresas utilizam alguma ferramenta (Cohen & Silva, 2000). De forma que uma investigação qualitativa dos fatores se tornou necessária para entender se as empresas conseguem classificar os franqueados e distingui-los dentro da rede.

Após revisão de literatura, o próximo passo foi ir a campo. De forma a entender melhor quais seriam, na visão dos franqueadores, as medidas de desempenho dos franqueados, e sabendo que nem a literatura acadêmica da área e nem os manuais abordavam esse tema com profundidade, a estratégia foi permitir que os respondentes expusessem o máximo possível de informações a respeito do tema sem intervenção do pesquisador.

Tabela 1: Franqueadores que compõem a amostra

<b>Ano de Fundação da Franquia</b>	<b>Número de Unidades Franqueadas</b>	<b>Setor</b>
1937	7500	Posto de Combustível
1952	116	Roupas Infantis
1971	87	Óculos Solares
1972	380	Calçados Femininos
1978	1910	Loja de Conveniência
1980	98	Limpeza Empresarial
1981	399	Restaurante <i>Fast Food</i>
1982	179	Restaurante Quilo
1984	70	Loja de Videogames
1985	37	Produtos Naturais
1989	31	<i>Underwear</i>
1994	1466	Troca de Óleo
2006	220	Escola

2008	110	Lingerie
2013	55	Franquia Odontológica

Fonte: Autores

Foram entrevistados diretores e gestores de 15 franqueadores de maneira presencial, durante três dias de evento na ABF EXPO 2016, maior feira do setor no país. A proposta foi investigar quais são os fatores de desempenho avaliados; quais as características que levam um franqueado a ter um desempenho superior; e quais características estão associadas a um desempenho inferior. A condução da entrevista prosseguiu da seguinte forma:

1. Para o desenvolvimento do modelo de desempenho, os entrevistados foram indagados sobre como e quais os indicadores utilizados e levaram em média quinze minutos explicando. Os resultados encontram-se no tópico 4.1 do resultado e discussão.
2. Para o modelos de fatores influenciadores de desempenho, entre os franqueados da rede, foi solicitado que os respondentes buscassem características comuns entre os três proprietários das unidades mais bem classificadas dentro da marca e características dos piores colocados. Nessa etapa o tempo médio de resposta foi de vinte minutos e os respondentes ficaram livres para apontar características e elaborarem relações qualitativas referentes aos franqueados.

A amostra contou com empresas de vários setores, tamanhos e idades conforme tabela 1. Conforme se pode notar, a diversidade de setores presentes na amostra impossibilita fazer afirmações setoriais ou identificar comportamentos.

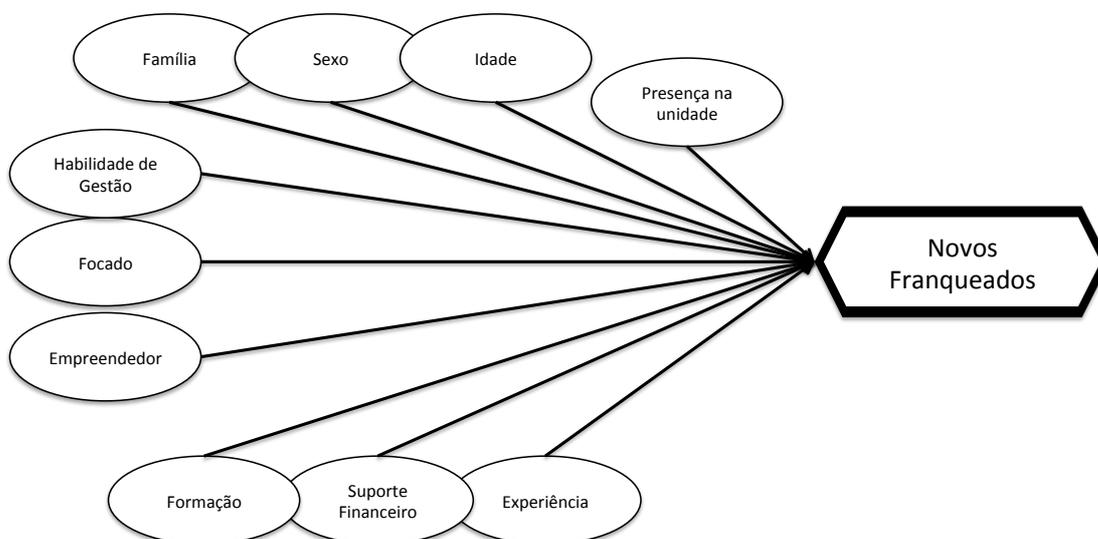


Figura 1: Fatores de escolha para novos franqueados, *ex-ante*.

Fonte: (Clarkin & Swavely, 2006; Edens et al., 1976; Forward & Fulop, 1993; Kasselman et al., 2002; Knight, 1986; Sousa et al., 2014; Tatham & Douglas, 1972).

As entrevistas, elaboradas a partir do contato com os diretores de expansão e de operações das empresas, foram transcritas para análise. No modelo de métricas de desempenho foi utilizada a frequência dos resultados levando-se em conta que muitas vezes as empresas utilizam nomenclaturas diferentes ao se referirem sobre o mesmo fato. No caso do modelo de fatores influenciadores de desempenho, as entrevistas foram transcritas usando a lógica de combinação de padrão e os dados coletados foram comparados a um padrão previsto teoricamente (Godoy, 2006), tendo por base o modelo de diagrama de influência

(McNamee & Celona, 2008) na Figura 1. A figura representa os fatores na escolha de novos franqueados elencados na literatura, ou seja, prévios ao início da operação.

O diagrama de influência é uma ferramenta que serve de apoio às tomadas de decisão. As elipses significam tudo o que pode influenciar o resultado e o hexágono à direita apresenta o resultado que é influenciado por essas variáveis. O uso de fatores prévios à operação servem de comparação como padrão previsto teoricamente (Godoy, 2006).

#### 4. RESULTADO E DISCUSSÃO

O resultado e discussão se divide em dois subtópicos alinhados com os objetivos conforme explicitado anteriormente: 1. Métricas de Desempenho e; 2. Fatores Influenciadores de Desempenho.

##### 4.1 Métricas de Desempenho

A primeira análise dizia respeito se e como as redes monitoravam o desempenho de seus franqueados. Como já apontado na literatura (Lavieri, Corrêa, & Cunha, 2015; Zhang, Lawrence, & Anderson, 2015), e de certa forma já era o esperado, as unidades são avaliadas por seu desempenho financeiro. Apesar de ser de fácil mensuração, esse fator esconde algumas distorções. Um exemplo foi exatamente apontando por um dos respondentes. Nessa unidade em especial um evento ligado ao entorno onde a unidade estava instalada teve uma maior influência de fatores gerenciais ou pessoais do franqueado. Os próprios franqueadores reconhecem usar o faturamento da rede para apontar que o desempenho causa distorções, mas afirmam que como ela está atrelada às taxas e royalties pagos, ela é muito importante para as franqueadas e deve ser acompanhada de perto.

Como já apontado por Bitti et al. (2013), as empresas inclusive adotam mecanismo de incentivo diretamente associado ao desempenho financeiro dado que a evolução da operação local gera ganhos para ambas as partes: maiores receitas para o franqueado e um maior fluxo de royalties para o franqueador. Sendo assim, o segundo fator de maior importância é a evolução do faturamento das unidades. Essa métrica serve para aplicar metas nas unidades.

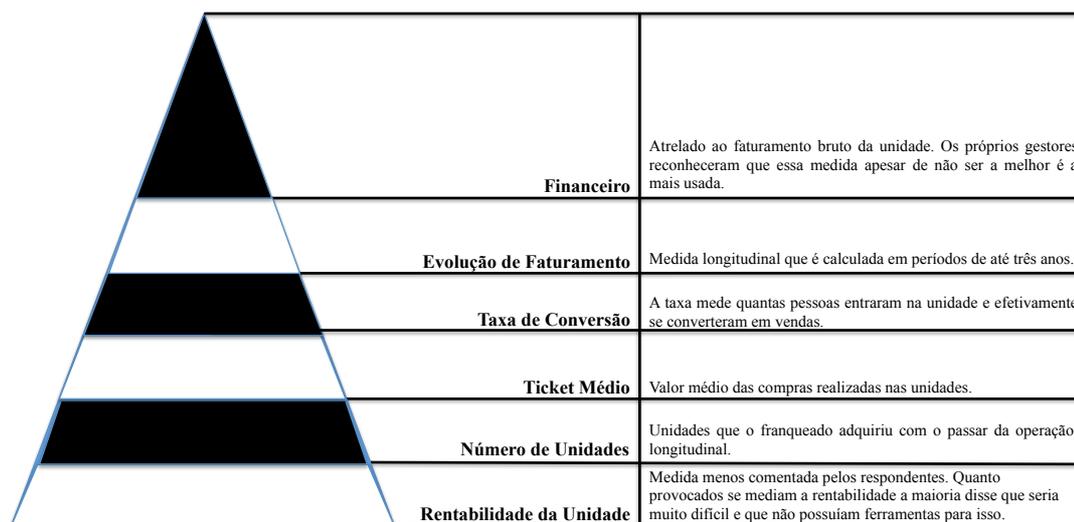


Figura 2: Hierarquia das Métricas de Desempenho

Fonte: Autores

Na Figura 2, na ponta superior da pirâmide, aparece a métrica mais citada pelos respondentes, os fatores financeiros. A figura foi elaborada com base na frequência das respostas e apresenta as métricas mais utilizadas de cima para baixo. A frequência nas respostas dos entrevistados foi: Financeiro (15), Evolução do Faturamento (9), Taxa de

conversão (4), Ticket Médio (3), Número de Unidades (2) e Rentabilidade (1). Lembrando que a resposta foi espontânea, não foram indicados quaisquer fatores previamente.

A partir de Taxa de Conversão, a pirâmide apresenta medidas ainda não exploradas em profundidade pela literatura acadêmica. Essa medida, elaborada pelo número de clientes que entram no estabelecimento e são convertidos em vendas de fato, requer das empresas que realizem um trabalho de campo intenso e um acompanhamento próximo da operação.

As duas métricas seguintes, “ticket médio”, que representa a média de vendas por venda concretizada, e “número de unidades”, isto é, número de unidades o franqueado possui, são de fácil operacionalização. O número de unidades apresentou na pesquisa duas funções diferentes. A primeira diz respeito ao número de unidades absoluta e a segunda, e mais elaborada, apresenta o número de unidades como uma medida conjunta de faturamento, ou seja, o franqueado é avaliado pelo número total em suas unidades.

A última métrica, “rentabilidade”, foi apontada apenas por um dos respondentes. A empresa que utiliza essa métrica afirma que ela é importante pois permite separar faturamento de rentabilidade. O faturamento pode esconder unidades que trazem pouco retorno para os franqueados e que podem se tornar “bombas relógio”. Um dos entrevistados afirmou que o gatilho para começar a sistematizar essa métrica partiu de uma unidade chave da rede. Nessa unidade, dois pontos que fugiram do controle foi uma renegociação de aluguel e um aumento substancial do condomínio em uma unidade. O resultado foi um subinvestimento de tempo do franqueado que possuía outras empresas e que aos poucos foi deixando o negócio de lado em detrimento de empreendimentos mais rentáveis. Apesar disso, trata-se de uma métrica de difícil operacionalização e que pode não se pagar operacionalmente do ponto de vista do franqueador, parecendo haver aqui um *trade-off*.

Com base nas afirmações, é notório que a sistematização do setor ainda não possui uma padronização e as empresas escolhem com base em critérios aos quais consegue controlar.

#### 4.2 Fatores Influenciadores de Desempenho

Jambulingam e Nevin (1999), apontaram que a seleção dos franqueados podia melhorar os resultados futuros da rede, porém uma dúvida paira nessa afirmação, será que os fatores de escolha seriam baseados nos fatores que influenciam o desempenho do franqueado? Seria lógico e pertinente que as empresas utilizassem os fatores *ex-post* como base para a escolha *ex-ante*. A Figura 3 apresenta o modelo de fatores influenciadores de desempenho.

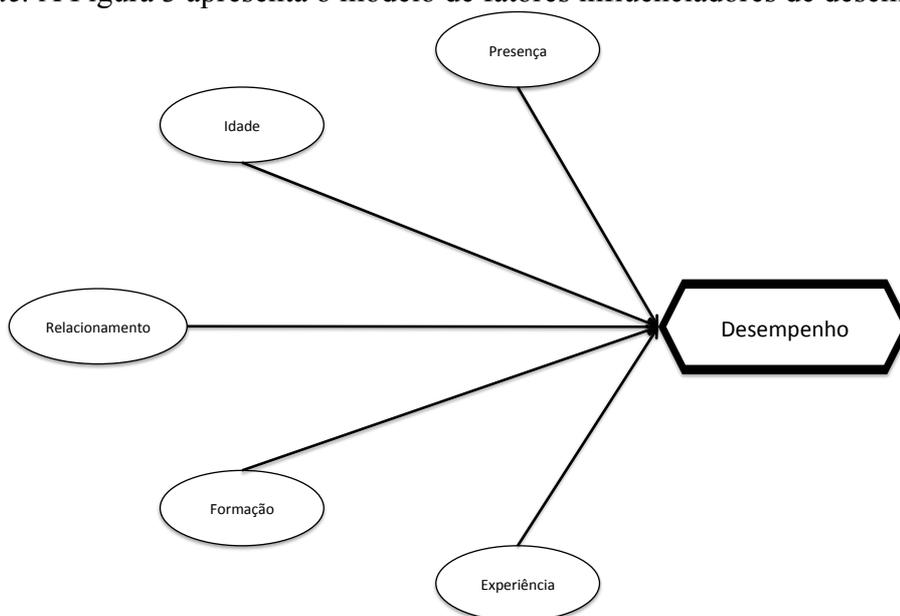


Figura 3: Fatores Influenciadores de Desempenho  
Fonte: Autores

Pelo menos cinco fatores, discutidos na sequência, foram mencionados nas entrevistas como bastante significativos ao proceder à escolha do franqueado, embora não tenha sido identificado um consenso entre os franqueadores de que tais características sejam as mais relevantes e determinantes do melhor desempenho nos negócios.

**Presença:** Combinando o padrão das respostas nas entrevistas, o que mais chama atenção é a afirmação de que a presença do franqueado é que desempenha fator de desempenho superior na operação das unidades. Vale salientar que essa presença não foi em nenhuma entrevista quantificada, ou seja, não há um tempo certo, há sim um investimento por conta do franqueado em mostrar-se presente e comandar a unidade. Esse fator vai de encontro aos estudos de Klein e Saft, (1985) e Smith (1982) sobre franqueados que tomam suas unidades apenas como investimento e são nocivos a rede. Comparado ao modelo da figura 1, também encontra similar na escolha *ex-ante* nos estudos de Forward e Fulop (1993) e Knight (1986).

**Idade:** Fator que havia aparecido na escolha *ex-ante* (Edens et al., 1976), nas entrevistas presenciais a idade do franqueador apareceu na resposta de todos os entrevistados. Entretanto, ao invés de Idade se portar como um fator genérico, ele assume interpretações diferenciadas de empresa a empresa, a ponto de aventarmos padrões setoriais. Vale a ressalva que, pelo número pouco representativo de empresas da amostra, não é possível fazer tais correlações. A título de melhor compreender o fator idade, identificamos dentre as respostas três intervalos de faixa etária: 20-30; 30-45 e; 45-60 anos, acerca dos quais é importante ilustrar o comportamento com exemplo. A faixa entre 20-30 anos se mostrou importante para o segmento de jogos/ videogames; segundo seu diretor, supõem-se que franqueados nesta faixa etária teria melhores condições de se identificar com tendências do mercado e melhorar o desempenho da marca. Entre 30-45, estão os negócios ligados à moda, tais como lingerie e calçados, que nas palavras de uma diretora de operações “fazem toda a diferença”. E, entre 45-60 anos, estão localizadas as franquias de serviços como, por exemplo, serviços de limpeza que, segundo o entrevistado, atuar neste ramo de franquias, demanda qualificações que advém de uma vivência maior, de pessoas que já vivenciaram as mais diversas situações durante a vida, convergente com pessoas com mais idade.

**Relacionamento:** A análise das entrevistas trouxe um fator que não havia sido tratado previamente na escolha dos franqueados. Esse fator está intrinsecamente ligado a seguir as orientações que a franqueadora demanda. Apesar de todos os entrevistados citarem em algum momento esse fator, quando indagados como poderia ser melhorado ou até mesmo previamente identificado em novos postulantes a franqueados, foram quase enfáticos em afirmar que seria muito difícil. Em um estudo de Blut et al. (2011), os autores afirmam que o ciclo de vida das franquias começa com a *Honeymoon* (Lua de mel) entre franqueador e franqueado e o ciclo de vida da unidade vai piorando o relacionamento.

**Formação:** Esse fator revelou uma dicotomia entre as respostas da amostra, em convergência com os estudos que foram a base para a elaboração da Figura 1 (Clarkin & Swavely, 2006; Edens et al., 1976; Tatham & Douglas, 1972). No caso das entrevistas realizadas, não houve consenso se o fato do franqueador ter ou não uma formação formal é algo positivo para o desempenho das franquias. Para algumas empresas, a formação atrapalha o perfil dos franqueados que acabam não se adaptando às demandas da rede. Em outras, como por exemplo a Franquia Odontológica, o estudo formal é primordial, porém não na área técnica; neste caso, de acordo com o diretor entrevistado, os franqueados não são dentistas e sim são administradores de formação.

**Experiência:** ter experiências prévias, sejam elas de sucesso ou de fracasso, é algo que, segundo os entrevistados, tende a ter impactos positivos no desempenho das franquias e que diferencia significativamente seus franqueados. Esta é a posição dos entrevistados, ao

argumentar que tais profissionais dificilmente se veem influenciados por pequenos problemas do dia-a-dia da operação e têm melhores condições de resolver problemas. Converte também com a literatura visto que estudos sobre escolha de franqueados já haviam identificado essa demanda (Kasselman et al., 2002; Sousa et al., 2014).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A intensa expansão das redes de franquias, tanto em termos do número de marcas franqueadas quanto de unidades espalhadas pelas regiões do país, mesmo em períodos de recessão econômica, deixa evidente a necessidade de ampliar a compreensão sobre este ramo de atividade econômica. E, de fato, temos observado na última década uma robustez significativa no quantidade e qualidade de estudos que se dedicam a pensar uma diversidade de aspectos acerca do negócio de *franchising*.

Este artigo propõe adensar tais reflexões a partir de uma maior compreensão acerca de quais seriam os fatores que impactam no desempenho dos franqueados, seja *ex-ante* à escolha do franqueado, seja *ex-post*, já com as unidades da franquias em funcionamento. No âmbito deste debate, duas questões nortearam esta investigação. Primeiro: quais os fatores que o franqueador considera relevantes ao fazer a avaliação do desempenho dos seus franqueados em termos dos resultados avaliados (fatores *ex-post*)? Segundo: ao proceder à escolha do franqueado, quais fatores são considerados na perspectiva de se obter melhor desempenho destes negócios (fatores *ex-ante*)? Fatores presentes em análises *ex-post* também se aplicam para a escolha dos franqueados?

Em relação à primeira questão, é notório que o fator financeiro, atrelado ao faturamento da unidade, já de longa data, vem sendo adotado como a métrica mais comumente utilizada pelas redes de franquias. A literatura, desde os anos 1970 (Tatham & Douglas, 1972), ressalta a importância do fator financeiro, algo que as entrevistas presenciais com franqueadores brasileiros validaram. Entretanto, a métrica financeira tende a não ser a única ferramenta de desempenho adotada pelos franqueadores. Fatores gerenciais outros, tais como evolução do faturamento, taxa de conversão, ticket médio, número de unidades pertencentes a um franqueado, e rentabilidade do negócio, também apareceram nas respostas sem entretanto ser possível afirmar que um ou outro seja o mais adotado ou obtenha consenso entre os franqueadores. Questões operacionais tais como a dificuldade de se tecer métricas e manter a objetividade desta avaliação tendem a fazer com que cada rede de franquia siga determinações próprias e promovam ajustes à medida que acharem pertinente.

Quanto a segunda questão, os resultados não nos permitem afirmar que os fatores de escolha do franqueador são os mesmos fatores aplicados para analisar o desempenho do franqueado após a abertura do negócio. Nesta escolha, fatores como presença do franqueado, idade, relacionamento, formação e experiência foram citados como relevantes e com potencial para obter melhor desempenho. A questão é que nenhum destes fatores pode ser mensurado de forma objetiva e padronizada. Questões de cunho subjetivo interferem no tipo de interpretação que tal fator terá, quando aplicado ao franqueado. Em alguns negócios, por exemplo, uma idade mais avançada pode ser positiva para os negócios; em outros, jovens são preferidos para os negócios. Em resumo, apesar do consenso sobre quais seriam as melhores características para o desempenho do franqueado, os franqueadores apontam intervalos diferentes para cada tipo de negócio, na perspectiva de um desempenho rentável dos negócios.

Vale destacar que embora o número de observações junto às redes de franquias que foram consideradas para a redação deste artigo, 15 no total, não tenha sido elevada (se considerarmos que ela integra um universo superior a 3.000 mil marcas no Brasil), trata-se de uma amostra bastante representativa da dinâmica que ocorre no setor. Em termos do número

de unidades de franquias, estes 15 franqueados respondem por mais de 12.500 unidades, o que representa cerca de 9% do total das unidades no Brasil. Ademais, trata-se de uma amostra com grande diversidade de ramos de negócios que, se por um lado inviabiliza a tentativa de traçar dinâmicas setoriais, por outro, nos permite argumentar acerca da ausência de uma padronização nos critérios de mensuração de desempenho de franqueados, sejam eles *ex-ante* ou *ex-post*. O que impera, ao avaliar o desempenho de franqueados inseridos em redes, são critérios que os franqueadores conseguem mensurar e operacionalizar, ao passo que, na escolha dos (futuros) franqueados, ganha maior importância fatores subjetivos que são tratados de forma bastante particular por cada uma das franquias em questão.

Uma dúvida surge dessa discussão. Vale lembrar que o fator “empreendedor”, um dos mais relevantes *ex-ante* na escolha de futuros franqueados, nem sequer foi citado pelos entrevistados. Aqui se abre um interessante ponto nessa discussão, e que propõe um aprofundamento no futuro: Por que antes de escolher os franqueadores procuram empreendedores se depois de estar operando esse fator não traria diferença?

## REFERÊNCIAS

- Aguiar, H. de S., Consoni, F. L., & Bernardes, R. C. (2014). Redes de Franquia Brasileiras Internacionalizadas: evolução do método de entrada no. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 13(1), 33–48. doi:10.5585/riae.v13i1.1985
- Azevedo, P. F. De, & Silva, V. L. dos S. (2001). Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais: uma análise empírica. *Revista de Administração*, 37(1), 51–62.
- Baker, B. L., & Dant, R. P. (2008). Stable Plural Forms in Franchise Systems: An Examination of the Evolution of Ownership Redirection Research. *Strategy and Governance of Networks*, 87–112.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. (2009). *Processo Decisório*. (E. Editora, Org.) (8 ed.). São Paulo: Elsevier Editora.
- Bitti, E. J. S., Amato Neto, J., & Aquino, A. C. B. (2015). O Setor de Franchising no Brasil: Identificando Grupos Estratégicos pela Ótica da Teoria da Agência e pela Visão de Recursos Escassos. *Organizações em contexto*, 11(22), 421–455.
- Bitti, E. J. S., Aquino, A. C. B., & Amato, J. (2013). Monitoramento e coordenação em redes de franquia: dispersão geográfica e auto-tomação impactando o mix contratual. Informações do Artigo. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 7(18), 3–13. doi:http://dx.doi.org/10.11606/rco.v7i18.55275
- 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. doi:10.1016/j.omega.2007.12.002
- Bradach, J., & Eccles, R. G. (1989). Price, Authority, And Trust: From Ideal Types To Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15(1), 97–118. doi:10.1146/annurev.soc.15.1.97
- Cherto, M., Campora, F., Garcia, F., Ribero, A., & Imperatore, L. G. (2006). *Franchising: uma estratégia para expansão de negócios*. São Paulo: Premier Máxima.
- 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. doi:10.1111/jsbm.12057

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. doi:10.1016/j.jretconser.2005.08.008

Cohen, M., & Silva, J. F. da. (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 Junior, D. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20(9), 867–888. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199909)20:9<867::AID-SMJ55>3.0.CO;2-6

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. doi:10.2307/257092

Dant, R. P. (2008). A futuristic research agenda for the field of franchising. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 91–98. doi:10.1111/j.1540-627X.2007.00233.x

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.

Forward, J. I. M., & Fulop, C. (1993). Elements of a Franchise: The Experiences of Established Firms. *Service Industry Journal*, 13(4), 159–178. doi:10.1080/02642069300000067

Galotti, K. M., & Tinkelenberg, C. E. (2009). Real-life decision making: Parents choosing a first-grade placement. *The American journal of psychology*, 122(4), 455–468.

Gikonyo, L., Berndt, A., & Wadawi, J. (2015). Critical Success Factors for Franchised Restaurants Entering the Kenyan Market: Franchisors' Perspective. *Sage Open*, 5(4). doi:Artn 215824401561437810.1177/2158244015614378

Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello & A. B. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.

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.

Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1999). *Smart choices: A practical guide to making better decisions* (Vol. 226). Harvard Business Press.

Harmon, T. R., & Griffiths, M. a. (2008). Franchisee Perceived Relationship Value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 256–263. doi:10.1108/08858620810865834

Hing, N. (1995). Franchisee satisfaction : contributors and consequences by Nerilee Hing. *Journal of Small Business Management*, 33(12), 12–25.

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. doi:http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00023-8

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

doi:10.1016/0304-405X(76)90026-X

Kasselmann, B. von 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.

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. doi:10.2307/2555988

Lara, V., & Azevedo, P. F. De. (2006). Contratos interfirmas em diferentes ambientes institucionais : o caso McDonald ' s França versus Brasil. *Revista de Administração*, 41(n.4), 381–393.

Lavieri, C. A., Corrêa, H. L., & Cunha, J. A. C. da. (2015). CONTROLE E DESEMPENHO DE FRANQUIAS: UM ESTUDO SOBRE AS ATIVIDADES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL REALIZADAS POR FRANQUEADORES. *REGE USP-Revista de Gestão*, 22(3), 339–357. doi:10.5700/566

Love, J. F. (1986). *McDonald's: Behind the arches*. New York: Bantam Dell Pub Group.

Marquezan, L. H. F., & Souza, M. A. de. (2015). FATORES CONDICIONANTES DA FORMAÇÃO DE UMA REDE HORIZONTAL ENTRE FRANQUEADAS. *Gestão & Regionalidade*, 31(91), 1–20. doi:10.13037/gr.vol31n91.2926

Mathewson, G. F., & Winter, R. A. (1985). The economics of franchise contracts. *The Journal of Law & Economics*, 28(3), 503–526. doi:10.1525/sp.2007.54.1.23.

McNamee, J., & Celona, J. (2008). *Decision analysis for the professional* (4 ed.). Menlo Park: SmartOrg, Inc.

Melo, P. L. D. R., Borini, F. M., & Cunha, J. A. C. da. (2014). Percepções de Valor e Elementos Estruturantes das Microfranquias. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 328–350.

Melo, P. L. de R., Borini, F. M., Oliveira Jr., M. D. M., & Parente, R. C. (2015a). INTERNATIONALIZATION OF BRAZILIAN FRANCHISE CHAINS: A COMPARATIVE STUDY. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 258–272.

Melo, P. L. de R., Borini, F. M., Oliveira Jr., M. de M., & Parente, R. C. (2015b). International analysis of the countries where Brazilian franchise chains operate. *Revista de Administração*, 50(1), 26–39. doi:10.5700/rausp1182

Mendelsohn, M. (1994). *A essência do franchising*. (ABF-Associação Brasileira de Franchising, Org.). São Paulo.

Monge, M. E. C., & Huerta, P. A. (2015). Lucro líquido do franqueado: um sinal para a escolha de franquias em época de crise. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 55(6), 688–698.

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.

Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1969). Will successful franchise systems ultimately become

wholly-owned chains. *Journal of retailing*, 44(4), 69–83.

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. doi:10.1002/smj

Rubin, P. H. (1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *Journal of Law and Economics*. doi:10.1086/466918

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.

Tatham, R., & Douglas, R. (1972). An Analysis of Decision Criteria in Franchisor/Franchisee Selection Processes. *Journal of Retailing*, 48(1), 16-21.

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.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. doi:10.1126/science.185.4157.1124

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.

Wu, C.-W. (2015). Antecedents of franchise strategy and performance. *Journal of Business Research*, 68(7), 1581–1588. doi:10.1016/j.jbusres.2015.01.055