

Fatores de atração na aquisição de uma franquia em relação às expectativas do relacionamento entre franqueados e franqueadores.

ALINE CRESPO DOS REIS NETO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO (UFMT)

DAVID GARCIA PENOF

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO INSTITUTO MAUÁ DE TECNOLOGIA (CEUN-IMT)

SANDRA BERGAMINI LEONARDO

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO INSTITUTO MAUÁ DE TECNOLOGIA (CEUN-IMT)

DENIS DONAIRE

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

Fatores de atração na aquisição de uma franquia em relação às expectativas do relacionamento entre franqueados e franqueadores.

1. Introdução

Desde o início do século XX, a franquia vem impactando substancialmente o varejo em todo o mundo, permitindo que pequenas empresas expandam seus negócios (KACKER et al., 2016). Segundo dados da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2017a), o faturamento do setor de franquias no Brasil, no terceiro trimestre de 2017, foi de R\$ 41,850 bilhões e o acumulado no período de outubro de 2016 a setembro de 2017 foi de 159,826 bilhões, com um crescimento de 8,2% em relação ao período anterior.

Com relação à localização das unidades, segundo último relatório da ABF do primeiro trimestre de 2017, 65,9% eram lojas de rua, 23% estavam situadas em *shopping centers*, 5,3% em *home offices*, 3,6% em supermercados, 0,8% em terminais de transporte e 1,4% distribuídos entre condomínios residenciais e comerciais e clubes (ABF, 2017b).

Já, em relação à modalidade da operação, a grande maioria, 89,6%, era constituída de lojas, seguida por 6,7% de quiosques, 0,6% em espaço virtual, 0,3% *store in store*, *truck/carrinho/bike* e 2,8% distribuídos entre *home based*, unidades sem espaço físico, *delivery* e venda direta. Quanto ao canal de vendas, 95,1% eram lojas físicas, 1,7% *e-commerce* e 3,1% distribuídos em *home based*, *delivery* e venda direta (ABF, 2017b).

Ainda segundo o mesmo relatório, dentre as redes que possuíam franqueados com mais de uma unidade, 23% dos franqueados possuíam mais de uma unidade e 37% das unidades eram administradas por multifranqueados.

A Tabela 1 mostra o perfil das dez maiores franquias do Brasil, associadas ABF.

Tabela 1 – As dez maiores franquias do Brasil

Marca	Segmento	Unidades
O Boticário	Saúde, Beleza e Bem Estar	3.730
Subway	Alimentação	2.153
Cacau Show	Alimentação	2.045
AmPm Mini Market	Alimentação	2.039
Colchões Ortobom	Casa e Construção	2.011
McDonald's	Alimentação	1.916
Jet Oil	Serviços automotivos	1.516
Lubrax+	Serviços automotivos	1.475
Kumon	Serviços automotivos	1.375
BR Mania	Alimentação	1.255

Fonte: ABF, 2017a

A franquia é considerada importante estratégia em muitas empresas varejistas e de serviços (MADANOGLU, LEE, CASTROGIOVANNI, 2011). Muitas unidades pertencentes a uma organização franqueadora produzem o mesmo produto ou serviço com tecnologia similar, entretanto, algumas unidades são operadas por uma organização central enquanto, simultaneamente, outras são franqueadas (BRICKLEY; DARK, 1987; NORTON, 1988).

Em meio a este contexto, objetiva-se com este estudo, realizado a partir de uma escala proposta por Dantas, Campos, Pereira Filho e Veiga Neto (2015), avaliar as expectativas de franqueados e de pessoas que pretendem adquirir uma franquia, em relação ao relacionamento com os franqueadores, ou seja, a atratividade dos franqueadores.

2. Revisão da Literatura

Um fluxo crescente de pesquisa em franquias, recentemente chamado de “perspectiva simbiótica” (PERRYMAN; COMBS, 2012) explica como alguns ativos estratégicos são melhor alavancados por meio de uma proporção maior de franqueados enquanto outros obtêm melhores resultados por meio de um maior número de unidades de propriedade da empresa.

A teoria de agência tem sido a explicação dominante para as decisões de empreendedores sobre o quanto crescer por meio de franquia frente à outra opção que é manter unidades de propriedade da empresa. Gillis, Combs e Ketchen Jr. (2013) introduziram uma explicação baseada em recursos e afirmam que a proporção franqueada é influenciada pelos esforços para organizar os ativos estratégicos relacionais e os de propriedade do franqueador de forma que seus valores possam mais facilmente atingir os principais objetivos estratégicos. Eles descobriram que ativos estratégicos relacionais (como confiança e rotinas de compartilhamento de conhecimento), e não ativos estratégicos de propriedade do franqueador (como reputação da marca e rotinas operacionais) influenciam a proporção franqueada. Baseados na pesquisa simbiótica, esses autores concluíram que gerentes selecionam a proporção franqueada que melhor alavanque seus ativos estratégicos.

A prática da franquia, em linhas gerais, envolve o franqueador que desenvolve um produto ou serviço para venda pelos franqueados, que o comercializam em um determinado local, e os franqueados, que pagam uma taxa fixa pelo direito de comercializar o produto, além de *royalties* como uma porcentagem das vendas. Também pode ser solicitado ao franqueado que ele compre insumos específicos do franqueador. Em contrapartida, o franqueador oferece assistência gerencial ao franqueado que concorda em administrar o negócio, de acordo com o que for estipulado pelo franqueador (CAVES; MURPHY, 1976; RUBIN, 1978; NORTON, 1988, FALBE; WELSH, 1998; KOMOTO, 2005, COMBS et al, 2011).

Empresas envolvidas com franquias são identificadas pelo nome da marca da franqueadora para garantir ao cliente a uniformidade da qualidade do produto. Isto é especialmente importante em negócios cujas unidades individuais atendem consumidores de outras regiões geográficas, que procuram, numa localidade que não lhes é familiar, por marcas e produtos que lhe são conhecidos. É o caso, por exemplo, da rede McDonald's (BRICKLEY; DARK, 1987).

Por outro lado, assegurar qualidade e reconhecimento da marca também é fundamental em negócios que atendem clientes que se repetem, já que o nome da marca acaba por atrair novos clientes. Um bom exemplo são os escritórios de atendimento jurídico. Porém, o maior problema que as empresas enfrentam com nomes de marcas valiosas é controlar as ações dos agentes para assegurar o valor contínuo da marca. Nem todos os indivíduos dentro de uma empresa tem o mesmo interesse em se empenhar para manter a qualidade e reputação do produto. (BRICKLEY; DARK, 1987).

Marcas não apenas formam a base do relacionamento da franquia, mas também tem um valor substancial em termos de volume de vendas, demanda pré-estabelecida, margens mais altas, melhor rotatividade do estoque, aprimoramento da imagem e compromisso de relacionamento (WEBSTER, 2000). Franqueados são os principais contatos da marca, tendo a responsabilidade de refletir o significado da marca franqueada de forma consistente e de influenciar as atitudes e comportamento do consumidor em relação à marca (GOULD, 2005; LEISER, 2012). Um senso de comunidade da marca entre os franqueados influencia positivamente o desempenho do franqueador (SAMU, KRISHNAN LYNDEM, LITZ, 2012).

Contudo, se há um risco por parte do franqueador de ter sua marca prejudicada, o que leva uma empresa a optar por este tipo de negócio? A resposta está na própria literatura que coloca que esse modelo de negócio aumenta o capital (STEPHENSON; HOUSE, 1971;

CAVES; MURPHY, 1976). Esse argumento sustenta que, diante de uma restrição de recursos financeiros, o franqueador é capaz de aumentar seu capital a um custo menor do que outros acordos permitiriam. Por conta disso, a franquia é vista como uma fonte de capital barata.

Porém, Rubin (1978) criticou este argumento de escassez de recursos, pois, segundo ele, a explicação de restrição de capital parece não ser a adequada. Para este autor, os investimentos dos franqueados são menos diversificados do que o investimento do franqueador, fazendo com que a organização franqueadora tenha uma carteira de fluxos de receita das taxas de royalties e insumos. Na visão desse autor, os franqueados com aversão ao risco deveriam exigir um prêmio de risco do franqueador, resultando em um menor retorno para este. De fato, franqueados são, normalmente, gerentes proprietários que suportam o risco residual de uma operação local já que a saúde do seu negócio é determinada pela diferença entre as entradas de receita e os pagamentos prometidos.

Combs e Ketchen (1999) deram uma importante contribuição às críticas de Rubin ao descobrirem, por exemplo, que as cadeias de restaurantes dependiam mais da franquia em seus esforços de expansão, na medida em que enfrentavam dificuldades em angariar capital, por meio de outras fontes como venda de ações, outros ativos líquidos e ganhos futuros.

Outro aspecto que torna este modelo de negócio atraente para o franqueador é a dispersão física das operações. De fato, o custo de monitoramento das operações locais será maior quanto mais essas operações estiverem sob a responsabilidade de quem monitora (BRICKLEY; DARK, 1987; NORTON, 1988; LAFONTAINE 1992). Por esta razão, mesmo que a franquia perca a eficiência proveniente da especialização, ela evita os custos de monitoramento, pois o gerente franqueado passa a ser um investidor cuja saúde do seu negócio depende de seu desempenho. Além disso, um segundo parâmetro de mercado que pode afetar os custos de agência está relacionado à intensidade do trabalho.

Silver e Auster (1969) já afirmavam que o capital não é difícil de monitorar, pois as máquinas não se recusam a trabalhar, mas, os seres humanos sim, e, para um determinado nível de produção, os custos de monitoramento aumentarão com os índices crescentes de mão-de-obra. Com este cenário, os contratos de franquia se tornam mais comuns (NORTON, 1988).

A pesquisa tem demonstrado que a franquia oferece múltiplos benefícios (COMBS; CASTROGIOVANNI, 1994; CASTROGIOVANNI, BENNETT; COMBS, 1995; COMBS; KETCHEN, 1999) e que a escassez de recursos e os argumentos de agência para a franquia são complementares e não competem entre si (CASTROGIOVANNI; JUSTIS, 2002). Além disso, há variações significantes no sucesso estratégico e operacional das franquias (NIJMEIJER, FABBRICOTTI; HUIJSMAN, 2014) e, pelo menos, algumas dessas variações resultam de fatores que estão inseridos nos próprios sistemas de franquia.

Badrinarayanan, Suh e Kim (2016) realizaram uma pesquisa sobre os relacionamentos entre franqueadores e franqueados, pois consideram ser esse relacionamento da maior importância para o sucesso dos empreendimentos em franquia, e concluíram que especificidade de conhecimento do franqueador, equidade comercial do franqueador e confiança dos franqueados nos franqueadores são os instrumentos necessários para a ressonância da marca.

Para Nijmeijer, Fabbriotti e Huijsman (2014), os profissionais da franquia precisam de informações sobre as estruturas e processos que possam ajudá-los a ter sucesso, mas a base de evidências é fragmentada, complexa e heterogênea em termos de perspectivas teóricas, métodos e conceptualizações, fornecendo apenas conselhos parciais ou mesmo confusos para os praticantes.

Essas questões, somadas às colocações de Parente e Barki (2014), contribuem para aumentar a preocupação quanto a altas taxas de fracasso. Estes autores relatam que existem insatisfações tanto de franqueadores quanto de franqueados. Com relação aos franqueados, as queixas estão relacionadas às dificuldades em alcançar o desempenho prometido pelos franqueadores, por conta dos *royalties* calculados sobre o faturamento, sem considerar a

lucratividade do negócio e pelo grande número de concorrentes que atuam em uma mesma região. Já, os franqueadores reclamam da dificuldade para manter o mesmo padrão de qualidade quando se tem diferentes franqueados com diferentes capacidades gerenciais, que acabam por comprometer a imagem do franqueador.

Muitos autores discutem os relacionamentos entre franqueador e franqueado da perspectiva do franqueador e poucos estudos foram realizados com foco na percepção do franqueado (MEEK, DAVIS-SRAMEK, BAUCUS, GERMAIN, 2011; ALTINAY, BROOKES, MADANOGLU, AKTAS, 2014; CROONEN; BRAND, 2015;) e na percepção daqueles que pretendem estar na posição de franqueados.

Este artigo procurou focar esses atores para entender os fatores de atração na aquisição de uma franquia do ponto de vista do franqueado e do potencial franqueado, bem como o quanto essa franquia ou informações obtidas sobre a franquia pleiteada têm atendido suas expectativas.

3. Metodologia

Para alcançar os objetivos propostos por este trabalho, adotou-se como procedimento metodológico uma pesquisa quantitativa, realizada por meio de um *survey*. Essa técnica permite representar de forma quantitativa os dados da população pesquisada acerca do fenômeno estudado, a partir da obtenção de dados característicos desse público e, ainda, permite também inferir a respeito dos comportamentos, motivações e valores dos participantes (FREITAS et al., 2000; CRESWELL, 2010; COOPER; SCHINDLER, 2016).

O público pesquisado foram os visitantes de uma feira de *franchising*, considerada a maior feira de franquias da América Latina, realizada no município de São Paulo, no mês de junho de 2017. Essa feira atrai expositores de franquias de sucesso e que estão em expansão, de toda parte do Brasil.

A pesquisa foi aplicada por uma equipe de pesquisadores profissionais contratados por meio de um instituto de pesquisa. Os respondentes participaram da pesquisa de forma livre e voluntária, e a eles foi garantido o compromisso de confidencialidade das respostas. Sendo assim, fazem parte do universo desta pesquisa, 220 respondentes, que foram abordados durante sua estadia na Feira de Franchising.

3.1 Instrumento de Coleta de Dados

O questionário foi elaborado com base nos estudos de Dantas, Campos, Pereira Filho e Veiga Neto (2015) que, a partir do modelo proposto por Fernández, Monroy e Melian Alzola (2005), elaboraram um instrumento de mensuração de avaliação do relacionamento entre franqueador e franqueado com base nas lacunas da qualidade do serviço. Esse estudo, que foi aplicado em uma rede de farmácias e foi validado estatisticamente por estes autores, apresentou os cinco atributos mais valorizados pelos franqueados: o “treinamento em administração financeira”, “análise da viabilidade”, “ponto comercial”, “abastecimento mediado pelo franqueador” e “assistência em propaganda”.

Este modelo é adequado para a realização deste trabalho, uma vez que, para sua confecção, os autores mencionados realizaram, de forma separada, grupos de discussão que envolviam franqueadores e franqueados. Esses, por sua vez, auxiliaram na investigação de atributos na perspectiva do franqueador, acerca do que estes esperam de seus franqueados, a curto prazo, e auxiliaram também na investigação de atributos na perspectiva do franqueado, ou seja, sobre o respaldo que estes esperam obter ao adquirir uma franquia, também a curto prazo.

O instrumento de coleta de dados foi, então, constituído de um questionário composto por 18 assertivas, além das questões referentes ao perfil sócio econômico, que tinham por

objetivo, traçar o perfil do público (sexo, idade, escolaridade e renda familiar). Ao iniciar a entrevista, após os questionamentos referentes ao perfil sócio econômico, foi inquirido ao respondente o motivo de ele estar visitando a feira, onde eram dadas as seguintes opções de respostas: 1) “Sou franqueado (já possuo uma franquia)”, 2) “Desejo adquirir uma franquia”, 3) “Apenas ver as novidades”, 4) “Atualizar-me” e 5) “Outro”.

Posteriormente, a seguinte pergunta foi feita ao entrevistado: “Na sua avaliação, o fato de ser um franqueado, proporciona:” e solicitado que atribísse uma nota de zero a dez para cada assertiva especificada. Foi também solicitado aos respondentes que atribíssem uma nota de zero a dez para avaliar a proporção em que eles indicariam a aquisição de uma franquia para amigos e familiares. Ainda aos entrevistados que já possuíam uma franquia, foi questionado também sobre qual nota, de zero a dez, eles atribuiriam em relação à satisfação com a franquia que possuíam e se eles indicariam a aquisição de sua franquia a amigos e familiares.

As assertivas que contemplavam a pesquisa, estão relacionadas no quadro 1.

Quadro 1 – Assertivas apresentadas no questionário aplicado

Dimensões	Assertivas
Treinamento	Treinamento do franqueador quanto ao atendimento ao cliente Treinamento quanto à administração financeira Treinamento quanto à administração de recursos humanos Treinamento quanto à gestão de operações Treinamento quanto ao marketing institucional
Apoio	Apoio quanto a análise da viabilidade da implantação da franquia Apoio quanto a escolha do ponto comercial Apoio quando ao planejamento do layout da unidade franqueada Assistência na compra de equipamentos Assistência na inauguração
Informação	Clareza e completude das cláusulas do contrato de franquia empresarial
Abastecimento	Facilidade de reposição de estoque, uma vez que pode ser adquirido diretamente do franqueador, de fornecedores indicados ou licenciados
Financiamento	Facilidade de financiamento em bancos e financeiras, por meio da parceria do franqueador junto a estas instituições
Assistência Permanente	Assistência permanente de suporte técnico ou assistência técnica Assistência permanente em relação aos manuais de operações Assistência permanente em propaganda Assistência permanente em fornecimento/desenvolvimento de material promocional
Acesso	Facilidade no contato com o franqueador

Fonte: Adaptado de Dantas, Campos, Pereira Filho e Veiga Neto (2015)

3.2 Análise e interpretação dos dados

Nesta seção serão apresentados os passos seguidos para realização da análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa realizada com 220 pessoas que estavam presentes na Feira de *Franchising* mencionada.

O primeiro passo foi efetuar uma tabulação dos dados coletados nos 220 questionários e excluir aqueles que apresentavam dados faltantes para qualquer das variáveis ou questões propostas. Após a retirada dos questionários, observou-se que 108 questionários foram considerados adequados para continuidade da análise e interpretação dos dados.

Desse público pesquisado (108 respondentes), 61% eram homens e 39% mulheres.

Quanto à faixa etária, observou-se que a maioria, 80% dos respondentes, tinha entre 26 e 55 anos (Tabela 2).

Tabela 2 – Faixa etária dos respondentes

IDADE	ABSOLUTO	%	%ACUM
ATÉ 25 ANOS	11	10,2%	10,2%
DE 26 A 55 ANOS	86	79,6%	89,8%
ACIMA DE 55 ANOS	11	10,2%	100,0%

Fonte: Próprios autores

Solteiros e casados empataram, respondendo cada grupo por 44% dos respondentes (Tabela 3).

Tabela 3 – Estado civil dos respondentes

ESTADO CIVIL	ABSOLUTO	%	%ACUM
SOLTEIRO	48	44,4%	44,4%
CASADO	48	44,4%	88,9%
UNIÃO ESTÁVEL	2	1,9%	90,7%
SEPARADO/DIVORCIDO	6	5,6%	96,3%
VIÚVO	4	3,7%	100,0%

Fonte: Próprios autores

Quanto à escolaridade, 67% dos respondentes tinham ensino superior completo e 18% eram pós-graduados, totalizando 85% do total com formação superior ou maior (Tabela 4).

Tabela 4 – Escolaridade dos respondentes

ESCOLARIDADE	ABSOLUTO	%	%ACUM
ENSINO MÉDIO INCOMPLETO	1	0,9%	0,9%
ENSINO MÉDIO COMPLETO	5	4,6%	5,6%
ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	10	9,3%	14,8%
ENSINO SUPERIOR COMPLETO	72	66,7%	81,5%
POS GRADUAÇÃO	19	17,6%	99,1%
NÃO INFORMADO	1	0,9%	100,0%

Fonte: Próprios autores

Mais de 80% dos respondentes possuíam renda familiar acima de R\$ 4.686,00, sendo que 49% mencionaram ter renda familiar acima de R\$9.370,00 e nenhum mencionou ter renda inferior a R\$2.811,00 (Tabela 5).

Tabela 5 – Renda mensal familiar dos respondentes

RENDA MENSAL FAMILIAR	ABSOLUTO	%	%ACUM
DE R\$ 2.812,00 A R\$ 4.685,00	9	8,3%	8,3%
DE R\$ 4.686,00 A R\$ 7.496,00	19	17,6%	25,9%
DE R\$ 7.497,00 A R\$ 9.370,00	19	17,6%	43,5%
ACIMA DE R\$ 9.370,00	53	49,1%	92,6%
RECUSA	8	7,4%	100,0%

Fonte: Próprios autores

Observou-se também que 67,6% dos respondentes eram franqueados ou tinham desejo de adquirir franquias, o que mostra que os visitantes foram à feira com interesses específicos no negócio de franquia. Entre os franqueados, quando questionados sobre o grau de satisfação com a franquia que detinham, a nota foi de 8,47 em 10,0 pontos disponíveis, o que demonstra um alto grau de satisfação e justifica a procura por novos negócios, além de se mostrarem propensos a indicar a franquia para seus amigos/familiares, atribuindo uma nota de 8,58 pontos em 10,0 para tal indicação. Do percentual de 67,6% acima mencionado, 49,1% apontaram como principal motivo de visitar a feira o desejo de adquirir uma franquia e 18,5% já eram franqueados, os demais 31% apenas buscando atualizações ou novidades (Tabela 6).

Tabela 6 – Motivo da visita dos respondentes

MOTIVO DA VISITA	ABSOLUTO	%	%ACUM
JÁ É FRANQUEADO	20	18,5%	18,5%
DESEJO DE ADQUIRIR FRANQUIA	53	49,1%	67,6%
APENAS VER NOVIDADES	26	24,1%	91,7%
ATUALIZAÇÃO	6	5,6%	97,2%
OUTRO	3	2,8%	100,0%

Fonte: Próprios autores

Quanto ao domicílio, a grande maioria era de São Paulo, 63%, o que se explica, provavelmente, por a feira ter sido realizada nessa cidade. Porém, vale notar que 36% eram visitantes de outros estados, com apenas 1 respondente de outro país (Portugal) (Tabela 7).

Tabela 7 – Domicílio dos respondentes

QUANTO AO DOMICILIO - ESTADO	ABSOLUTO	%	%ACUM
SÃO PAULO	68	63,0%	63,0%
MINAS GERAIS	5	4,6%	67,6%
RIO DE JANEIRO	8	7,4%	75,0%
BAHIA	4	3,7%	78,7%
PERNAMBUCO	2	1,9%	80,6%
RIO GRANDE DO SUL	3	2,8%	83,3%
DF	1	0,9%	84,3%
PARANÁ	4	3,7%	88,0%
SANTA CATARINA	4	3,7%	91,7%
ESPIRITO SANTO	3	2,8%	94,4%
CEARÁ	1	0,9%	95,4%
GOIÁS	1	0,9%	96,3%
MATO GROSSO DO SUL	1	0,9%	97,2%
RIO GRANDE DO NORTE	1	0,9%	98,1%
AMAZONAS	1	0,9%	99,1%
LISBOA PORTUGAL	1	0,9%	100,0%

Fonte: Próprios autores

Considerando os resultados apresentados, a Tabela 8 apresenta o perfil mais presente dos visitantes à feira.

Tabela 8 – Perfil mais presente dos respondentes

PERFIL MAIS PRESENTE	
61,1%	MASCULINO
79,6%	DE 26 A 55 ANOS
88,9%	SOLTEIROS E CASADOS
66,7%	ENSINO SUPERIOR COMPLETO
49,1%	DESEJA ADQUIRIR UMA FRANQUIA
49,1%	RENDA ACIMA DE R\$ 9.370,00
63,0%	SÃO PAULO

Fonte: Próprios autores

Uma vez tabulados os dados, num segundo passo, os mesmos foram exportados e analisados com apoio do *software* IBM SPSS (*Social Package Statistical Science*), versão 15, no qual realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE).

A AFE foi utilizada para extrair os fatores que compuseram o constructo potencial denominado “Atratividade do franqueador”, pois, de acordo com Hair Junior et al. (2005), a técnica estatística permite reduzir informações que compõem variáveis de um determinado fenômeno, em um agrupamento menor de outros fatores ou dimensões com a menor perda possível de informações.

Para verificação da qualidade da técnica foram realizados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett, extraídos pelos métodos de componentes principais, além de analisar os resultados do teste de *Mensure of Sampling Adequacy* (MSA) para cada variável. Para decisão dos fatores extraídos foi utilizada a técnica de rotação Varimax com normalização de Kaiser.

Aplicada a AFE, procurou-se identificar fatores que explicassem as expectativas de franqueados e de pessoas que pretendem adquirir uma franquia, tendo por base o relacionamento com os franqueadores, ou seja, a atratividade do franqueador. O método usado foi da análise dos componentes principais (ACP), que “procura uma combinação linear entre as variáveis, de forma que o máximo de variância seja explicado por essa combinação” (BEZERRA, 2014, p. 81). Quanto ao método de rotação dos dados, foi usado o Varimax, que é “ortogonal, isto significa que os fatores permanecem sem correlação ao longo do processo de rotação” (HAIR JUNIOR et al., 2005, p. 118). A ideia de usar a técnica AFE foi verificar se existe a necessidade de eliminação de variáveis e redução de dimensões, a partir do ambiente em que o fenômeno se apresenta.

4. Resultados e discussões

Usada a técnica AFE, observou-se que não houve necessidade de eliminação de variáveis, haja vista que todas atenderam aos indicadores de comunalidade e cargas fatoriais superiores a 0,50. Hair Junior et al. (2005, p. 90) apontam que comunalidade “é a quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise” e carga fatorial (CF) é a “correlação entre as variáveis originais e os fatores, bem como a chave para o entendimento da natureza de um fator em particular”. Na Tabela 9 estão os resultados dos fatores encontrados pelo uso da AFE, inclusive atendendo aos seus indicadores.

Foram extraídos três fatores, em um total de 18 variáveis, assim denominados: “Assistência e treinamento do franqueador ao franqueado”, “Apoio na gestão de operações e

recursos” e “Apoio para empreender”. Entre dois dos fatores extraídos, “Assistência e treinamento do franqueador ao franqueado” e “Apoio na gestão de operações e recursos”, um conjunto de 07 variáveis apresentaram relação em ambos; assim sendo a opção foi manter as variáveis nos fatores em que elas apresentaram maior carga fatorial. Em linhas gerais, os resultados mostram que as variáveis estão bem relacionadas nos fatores, atendendo aos indicadores mínimos aceitáveis, cargas fatoriais ($> 0,50$), comunalidades ($> 0,50$), teste KMO ($> 0,50$), MSA ($> 0,50$), teste de esfericidade de Bartlett, autovalor ($> 1,00$) e Variância Total Extraída ($> 0,60$). O teste KMO, que “indica o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na AFE” (BEZERRA, 2014, p. 100), alcançou valor igual a 0,915, apresentando um valor explicativo satisfatório.

Analisando cada variável, foi encontrado valor mínimo de MSA de 0,500 para uma única variável (Q13), para todas as demais variáveis o valor é superior a 0,860, o que é indicativo de um bom relacionamento entre as variáveis em estudo. Vale ressaltar que o valor do MSA é uma “medida para quantificar o grau de intercorrelações entre as variáveis e a adequação da análise fatorial. Esse índice varia de 0 a 1, alcançando 1 quando cada variável é perfeitamente prevista sem erros pelas outras variáveis” (HAIR JUNIOR et al., 2005, p. 98). O teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula ($p\text{-value} < 0,05$) de que a matriz é identidade; portanto há correlação entre as variáveis dentro dos fatores.

No que tange à variância total explicada (VTE), cabe saber que a mesma atingiu 77,277%, demonstrando que a variância total representa de forma satisfatória os dados contidos na matriz fatorial dos três fatores. Segundo Hair Junior et al., a VTE é usada para determinar quanto que uma determinada solução fatorial explica o que todas as variáveis juntas representam, e deve ser superior a 60%.

Tabela 9 – Fatores extraídos pela AFE

Fator	Variável	MAS	CF	Com
Assistência e treinamento do franqueador ao franqueado	Q8 Treinamento do franqueador quanto ao atendimento ao cliente	0,934	0,650	0,702
	Q12 Treinamento quanto ao marketing institucional	0,951	0,581	0,751
	Q17 Assistência na inauguração	0,936	0,601	0,726
	Q19 Facilidade de reposição de estoque, uma vez que pode ser adquirido diretamente do franqueador, de fornecedores indicados ou licenciados	0,956	0,758	0,828
	Q21 Assistência permanente de suporte técnico ou assistência técnica	0,898	0,842	0,829
	Q22 Assistência permanente em relação aos manuais de operações	0,927	0,858	0,861
	Q23 Assistência permanente em propaganda	0,932	0,853	0,877
	Q24 Assistência permanente em fornecimento/desenvolvimento de material promocional	0,931	0,728	0,850
Apoio na gestão de operações e recursos	Q25 Facilidade no contato com o franqueador	0,935	0,778	0,742
	Q9 Treinamento quanto à administração financeira	0,879	0,760	0,795
	Q10 Treinamento quanto à administração de recursos humanos	0,856	0,758	0,803
	Q11 Treinamento quanto à gestão de operações	0,933	0,603	0,782
	Q14 Apoio quanto à escolha do ponto comercial	0,941	0,673	0,698
	Q15 Apoio quanto ao planejamento de layout da unidade franqueada	0,905	0,784	0,817
	Q16 Assistência na compra de equipamentos	0,880	0,790	0,771
	Q18 Clareza e completude das cláusulas do contrato de franquia empresarial	0,933	0,656	0,662
Apoio para empreender	Q20 Facilidade de financiamento em bancos e financeiras, através da parceria do franqueador junto a essas instituições	0,907	0,699	0,584
	Q13 Apoio quanto à análise de viabilidade da implantação da franquia	0,500	0,911	0,831

KMO = 0,915; Teste de Bartlett (sig. 0,000) e VTE = 77,277%

Fonte: Próprios autores

O resultado obtido corrobora a ideia de Dantas, Campos, Pereira Filho e Veiga Neto (2015) no que se refere às variáveis que geram atratividade pelo franqueador, haja vista que

todas são consideradas relevantes para entendimento do construto “Atratividade do franqueador”; entretanto, para esse público pesquisado, estatisticamente, elas se agrupam em termos de intercorrelação em apenas três fatores e não em sete, como previsto no estudo dos autores mencionados.

5. Considerações finais

A pesquisa realizada na Feira de *Franchising* mostrou que o público frequentador da feira é composto por homens e mulheres, com predominância dos primeiros, na maioria com instrução de nível superior ou pós-graduado e com renda familiar acima de R\$9.370,00 para aproximadamente metade dos respondentes. Para o público participante da pesquisa, o maior interesse em visitar a feira foi o desejo de adquirir uma franquia, seguido pela vontade de atualização e acompanhar as novidades.

Considerando que metade do público demonstrou interesse em adquirir uma franquia, é relevante para os franqueadores saberem quais são as variáveis que levariam tais pessoas a adquirirem sua franquia, e a pesquisa apontou que todas as 18 variáveis são relevantes no momento da escolha pelo franqueado, entretanto “Apoio quanto à análise de viabilidade da implantação da franquia” se mostrou em destaque, isso se deve ao fato de ser o primeiro passo para validação da oportunidade de ter uma franquia. Todas as demais variáveis são decorrentes de tal possibilidade. Se não for viável adquirir a franquia, as demais variáveis perdem valor. Imediatamente após essa validação, assumindo que seja viável implantar a franquia, variáveis relativas à assistência e treinamento por parte do franqueador são relevantes para escolha do franqueado. Percebe-se uma preocupação dos potenciais adquirentes de franquias com relação ao acompanhamento por parte do franqueador imediatamente após o processo de aquisição, já que o início do negócio é a fase mais crítica da operação. E, por fim, as demais variáveis que se referem ao apoio na gestão de operações e recursos.

O público já franqueado mostrou-se satisfeito com sua franquia e propenso a indicar a mesma para amigos e familiares, o que deve ser considerado pelo franqueador quando da intenção de ampliar seus negócios, solicitando, de seus atuais parceiros, indicações de potenciais franqueados.

Esta pesquisa se mostrou relevante e alcançou seu objetivo, uma vez que permitiu avaliar as expectativas de franqueados e de pessoas que pretendem adquirir uma franquia, em relação ao relacionamento com os franqueadores, ou seja, a atratividade dos franqueadores. Espera-se que a mesma possibilite aos franqueadores uma orientação quanto às variáveis relevantes para atração de potenciais franqueados.

Referências

ABF. **Números do franchising mostrando o desempenho do setor**. 2017a. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em 6 de dezembro de 2017.

ABF. **Pesquisa de desempenho**. 2017b. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2017/05/2017-Desempenho-do-Franchising-1-Trimestre.pdf>>. Acesso em 6 de dezembro de 2017.

ALTINAY, L.; BROOKES, M.; MADANOGLU, M.; AKTAS, G. Franchisees’ trust in and satisfaction with franchise partnerships. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 722-728, 2014.

BADRINARAYANAN, V.; SUH, T.; KIM, K-M. Brand resonance in franchising relationships: a franchisee-base perspective. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 3943-3950, 2016.

BEZERRA, F. A. Análise fatorial. In: CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José M. (Coords.). **Análise multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Atlas, 2014. p. 73-129.

BRICKLEY, J. A.; DARK, F. H. The choice of organizational form. The case of franchising. **Journal of Financial Economics**, v.18, p. 401-420, 1987.

CASTROGIOVANNI, G. J.; BENNETT, N.; COMBS, J. G. Franchisor types: reexamination and clarification. **Journal of Small Business Management**, v. 33, n. 1, p. 45-55, 1995.

CASTROGIOVANNI, G. J.; JUSTIS, R. T. Strategic and contextual influences of firm growth: an empirical study of franchisors. **Journal of Small Business Management**, v. 40, n. 2, p. 98-108, 2002.

CAVES, R. E.; MURPHY II, W. F. Franchising: firms, markets, and intangible assets. **Southern Economic Journal**, v. 42, n. 4, p. 572-586, 1976.

COMBS, J. G.; CASTROGIOVANNI, G. J. Franchising strategy: a proposed model and empirical test of franchise versus Company ownership. **Journal of Small Business Management**, v. 31, n. 2, p. 37-48, 1994.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis, **Academy of Management Journal**, v. 42, p. 196-207, 1999.

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

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12.ed. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROONEN, E. P.; BRAND, M. Antecedents of franchisee responses to franchisor-initiated strategic change. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 3, p. 254-276, 2015.

DANTAS, M. L. R., CAMPOS, D. F., PEREIRA FILHO, E., VEIGA NETO, A. R. Um modelo de avaliação do relacionamento franqueador-franqueado com base nas lacunas da qualidade do serviço: Um estudo de caso em uma rede do setor farmacêutico/A model of evaluation of the franchisor-franchisee relationship based on the gaps of the se. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 2, p. 677-706, 2015.

FALBE, C. M., WELSH, D. H. B. NAFTA and franchising: a comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico, and the United States. **Journal of Business Venturing**, v. 13, p. 151-171, 1998.

FERNÁNDEZ MONROY, M.; MELIAN ALZOLA, L. An analysis of quality management in franchise systems. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 5/6, p. 585-605, 2005.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de administração**, v.35, n.3, pp.105-112, 2000.

GOULD, D. Franchisees must be on board to strengthen brand message. **Franchising World**, v. 37, n. 12, p. 15-18, 2005.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KACKER, M.; DANT, R. P.; EMERSON, J.; COUGHLAN, A. T. How firm strategies impact size of partner-based retail networks: evidence from franchising. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 2, p. 506-531, 2016.

KOMOTO, K. Innovation in franchise organizations. **Japanese Economy**, v. 33, p. 119-135, 2005.

LEISER, T. Are ya in or ya out? **Franchising World**, v. 44, n. 12, p. 16-18, 2012.

MADANOGLU, M.; LEE, K.; CASTROGIOVANNI, G. J. Franchising and firm financial performance among U. S. restaurants. **Journal of Retailing**, v. 87, p. 406-417, 2011.

MEEK, W. R.; DAVIS-SRAMEK, B.; BAUCUS, M. S.; GERMAIN, R. N. Commitment in franchising: the role of collaborative communication and a franchisee's propensity to leave. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 3, p. 559-581, 2011.

NIJMEIJER, K. J.; FABBRICOTTI, I. N.; HUIJSMAN, R. Making franchising work: a framework based on a systematic review. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, p. 62-83, 2014.

NORTON, S. W. An empirical look at franchising as an organizational form. **The Journal of Business**, v. 61, n. 2, p. 197-218, 1988.

PARENTE, J., BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2014, 440 p.

PERRYMAN, A.A.; COMBS, J. G. Who should own it? An agency-based explanation for multi-outlet ownership and co-location in plural form franchising. **Strategic Management Journal**, v. 33, p. 368-386, 2012.

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

SAMU, S.; KRISHNAN LYNDEM, P.; LITZ, R. A. Impact of brand-building activities and retailer-based brand equity on retailer brand communities. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 11/12, p. 1581-1601, 2012.

SILVER, M.; AUSTER, R. D. Entrepreneurship, profits, and limits on firm size. **Journal of Business**, v. 42, p. 277-281, 1969.

STEPHENSON, P.; HOUSE, R. A perspective on franchising. **Business Horizons**, v. 11, p. 35-42, 1971.

WEBSTER, F. E. Understanding the relationships among brands, consumers, and resellers. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 17-23, 2000.