

O Impacto do Honeymoon na Percepção de Valor do Suporte Fornecido pelo Microfranqueador ao Microfranqueado

ADENILSON ALVES BEZERRA
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

PEDRO LUCAS DE RESENDE MELO
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

VICTOR RAGAZZI ISAAC
CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC (SENACSP)

O Impacto do Honeymoon na Percepção de Valor do Suporte Fornecido pelo Microfranqueador ao Microfranqueado

INTRODUÇÃO

No decorrer dos últimos dez anos, o segmento de franquias tem observado cada vez mais o surgimento de redes de microfranquias, que são uma opção de negócio no qual o empreendedor não precisa ter um montante financeiro elevado. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising - ABF (2020), em 2018 havia 589 redes que franqueavam suas marcas por um valor inferior a R\$90.000,00, estando essas unidades categorizadas como microfranquias. Portanto, nesse sentido, Justin, Webb e Suter (2011) apontam que as microfranquias são semelhantes às franquias convencionais. A distinção está nos valores que são necessários para se franquear a uma rede, sendo que as microfranquias exigem valores muito menores de investimento se comparadas às franquias convencionais.

De acordo com (MELO et al., 2019), estudos têm demonstrado que o modelo de microfranquias, tem sido utilizado como opção de negócio por investidores que têm baixa capacidade financeira; essa escassez de recursos vem acompanhada de uma série de limitações que podem influenciar no sucesso deste negócio e, por isso, os investidores escolhem utilizar o modelo de microfranquias para que estas limitações possam ser resolvidas.

Empreendedores que não possuem capacidade financeira podem ficar expostos a riscos em suas operações com mais facilidade do que grandes investidores. A opção de se tornar um franqueado em uma rede já estabelecida é uma estratégia que diminui os riscos, ao mesmo tempo possibilitando acesso ao conhecimento e experiência de quem já está no ramo de atividade que o empreendedor atua (neste caso, o franqueador).

De acordo com Melo, Borini e Cunha (2014), a existência de suporte por parte do franqueador faz com que o sistema de franquias apresente menores riscos de insucesso do que os negócios independentes, assim, o suporte oferecido pelo franqueador é um dos fatores preponderantes quando da aquisição de uma microfranquia, pois boa parte dos microempreendedores não possui conhecimento técnico sobre o negócio e tem poucas noções sobre como administrar uma empresa.

Esta pesquisa espera poder contribuir junto aos demais estudos sobre microfranquias. No âmbito acadêmico, a contribuição deste estudo está na confirmação que a percepção do microfranqueado ao valor do suporte não sofre interferência em relação ao tempo que ele está na rede.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Apesar de alguns estudos abordarem o campo de microfranquias, ainda existe uma carência de novas pesquisas sobre o assunto, já que o mercado de microfranquias vem crescendo no Brasil, e a grande maioria destas pesquisas sobre microfranquias estão relacionadas a questões socioeconômicas. Segundo Cardoso, Melo e Souza (2015), Diochon, Anderson e Ghore (2016), Pimentel, Lanfranchi e Melo (2019), o segmento de microfranquias é pouco estudado apesar de ser utilizado com estratégia de crescimento por muitas empresas, e de seus números serem representativos dentro de economias emergentes.

Com isso, o objetivo deste artigo é verificar se há relação entre o tempo de franqueamento em uma rede de microfranquia e a percepção do microfranqueado, em relação ao suporte que é prestado pelo franqueador.

Imagina-se que ao verificarmos a percepção de valor do suporte em relação ao tempo de franqueamento na rede, poderemos contribuir com os gestores das redes, em uma alteração

no modo de gerir os franqueados, aplicando níveis de atendimentos adequados as necessidades das unidades, de acordo com fases do ciclo de vida na rede. Isto ocorrerá se ao final do artigo for constatado que o tempo causa interferência na percepção de valor pelo microfranqueado.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Geoffrey, Webb e Ireland (2011), as microfranquias são semelhantes às franquias tradicionais, pois obedecem ao mesmo modelo. O conceito de microfranquia é o mesmo das franquias normais, já que não existe uma lei específica para cada tamanho de negócio, e sim para o modelo estabelecido pela rede. A microfranquia é um posicionamento comercial e acontece quando o investidor não tem grandes condições financeiras para investir.

Segundo Schenell et al. (2018), a microfranquia é uma opção de investimento em franquia para quem não tem grandes valores para investir em uma rede convencional. Também cabe ressaltar que as microfranquias são reguladas pela lei n. 8955/94, a mesma das franquias convencionais, que permite que, por meio de autorização do franqueador, o franqueado possa utilizar a marca e outros objetos de propriedade intelectual, métodos e sistemas de produção e de administração do negócio, sem criar vínculos empregatícios.

Iniciar um negócio no modelo de microfranquia é uma opção para quem busca a formalização de suas atividades, através de um modelo que a princípio cobra um baixo custo de investimento ao microempreendedor e lhe concede o direito de utilização de uma marca que já criada. Segundo Cardoso, Melo e Souza (2016), o modelo de franquias é uma oportunidade para empreendedores que desejam ter o seu negócio, tornando -se empresários com mais facilidade.

Optar por abrir uma microfranquia pode minimizar alguns riscos, já que neste modelo de negócio o *know how* do franqueador é oferecido como suporte com a função de apontar a direção correta para o sucesso e sobrevivência do negócio e os meios para isso. Segundo Melo, Borini e Cunha (2014), “a existência desse suporte por parte do franqueador faz com que o sistema de franquias apresente menores riscos de insucesso do que os negócios independentes.”

Por outro lado, a teoria da Visão Baseada em Recursos é uma teoria de base para sustentar os mais diversos temas relacionados ao campo da administração e áreas afins (COMBS; KETCHEN JR., 1999; COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004; CASTROGIOVANNI; COMBS; JUSTIS, 2006; DANT et al., 2011; MELO; CUNHA; TELLES, 2019; ROSANO-SERRANO et al., 2018). O seu papel é abordar questões estratégicas que têm que ser resolvidas pelos executivos da empresa para obtenção e otimização dos recursos que são necessários e fundamentais em qualquer negócio.

Segundo Valandro e Trelez (2013), “a abordagem baseada em recursos sustenta que a chave para a formulação da estratégia está em compreender as relações entre recursos, capacidades e vantagem competitiva”. Entender como a sua limitação de recursos pode afetar o seu negócio é uma importante tarefa estratégica; esta é uma barreira que terá que ser superada, já que a questão da escassez de recursos é comum na vida de empresas que podem ser entendidas como pequenas, e de como esses recursos serão obtidos e ou mantidos.

Estabelecer como os recursos de uma empresa serão utilizados é papel de seus administradores, e esta decisão terá que levar a empresa a desenvolver estratégias que sejam capazes de manter a empresa com um bom nível de competitividade em relação aos concorrentes, e nas situações em que se quiser adentrar em um mercado já estabelecido.

Quando o assunto é Visão Baseada em Recursos, temos que abordar a situação de escassez destes recursos; com o propósito de criar um caminho que atenda às necessidades de empresas que estão nesta situação. Uma opção de modelo de negócio tem sido muito explorada por essas restrições como estratégia de negócio, e esta opção é o setor de franquias. Segundo Oxenfeldt e Kelly (1968), Shane (1996), Dante, Grunhage e Windsperger, (2011) Gonzalez-

Diaz e Solis-Rodriguez (2012), Rosado-Serrano, Paul e Dikova, (2018), Melo, Cunha e Telles (2019), a teoria da escassez de recursos é um dos principais fundamentos teóricos para explicar a constituição do modelo de franquia.

Ademais, a utilização de modelos de ciclo de vidas organizacionais pode contribuir na orientação de estudos novos, mesmo sem ser conclusivas, pois contribuem no entendimento das fases que fazem parte da vida das empresas, e com isto podemos optar ao estudar uma determinada fase de vida da empresa, e que as rotinas e experiências podem ser alteradas por novos comportamentos estruturais. De acordo com Battilana e Beraldo (2004) a progressão entre fases cria estruturas mais complexas, pois são influenciadas pelo meio ambiente e suas estratégias para aquele período.

Para se ajustar ao modelo de franquias, a visão baseada na teoria do ciclo de vida foi adaptada para o ciclo de vida de uma franquia, onde as fases têm uma denominação que se adequa a realidades das franquias, principalmente pela percepção do franqueado.

Segundo Brigl et al. (2019) os relacionamentos entre empresas começam de forma muito positiva, como um período de lua de mel, onde ambos desfrutam de sucessos iniciais. O que ocorre é que com o passar do tempo a realidade chega para ambos, e com isto algumas frustrações sobre resultados esperados.

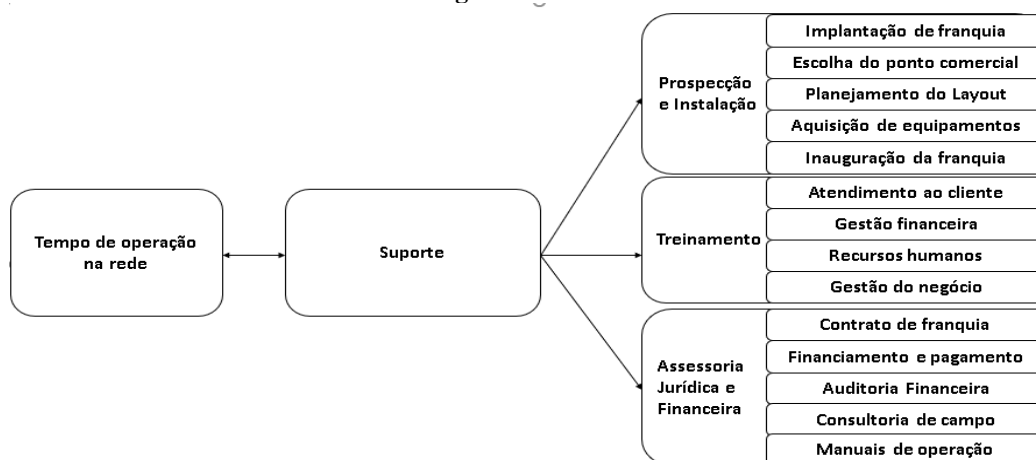
Após a fase da lua de mel as franquias entram na fase da rotina onde elas percebem a realidade praticada, e conseguem perceber que existe um hiato entre a expectativa e realidade. De acordo com Blut et al, (2011) “franqueados são confrontados com as realidades do dia a dia”. Na fase que é denominada como encruzilhada, segundo Blunt et al., (2011), alguns franqueados gradualmente começam a desenvolver uma compreensão da forma como o sistema funciona e começa a se adaptar.

Segundo Blut et al. (2011) no segmento de franquias o início de uma nova unidade franqueada na rede é cercado pela empolgação de franqueadores e franqueados sob as expectativas sobre o negócio e sobre a relação entre eles, que podemos comparar com uma fase de namoro e até mesmo lua de mel.

HIPÓTESES

A Figura 1 apresenta o framework deste artigo, que está apoiado sobre as teorias que foram apresentadas no capítulo anterior, no qual falamos de microfranquias, visão baseada em recursos e ciclo de vida organizacional e *honeymoon*.

Figura 1 – Framework



Fonte: Elaborado pelos autores

Treinamento

O treinamento é uma das ferramentas mais importantes no ambiente de uma empresa. É através dele que empresas se atualizam e trazem valor a sua atividade ao terem suas necessidades técnicas supridas. Para Wanzeler et al. (2018) a área de treinamento nas organizações possui um papel importante sendo responsável por suprir lacunas de competências.

De acordo com Balarin, Zerbini e Martins (2014) as ações de treinamento atuam na melhora do desempenho organizacional e buscam alcançar um diferencial competitivo. Desta forma fica evidente que a aplicação de treinamento é necessária para que empresas criem meios de transferência de conhecimentos que possibilitem que seus funcionários e colaboradores possam conhecer e exercer as atividades em conformidade com os níveis de qualidade estabelecidos na organização.

Segundo Schnell et al. (2019) a transferência de conhecimento pode melhorar o desempenho da franquia e gerar um nível de satisfação ao franqueado. À medida que este conhecimento é transmitido aos franqueados e estes percebem a sua importância e qualidade, as suas expectativas sobre a chance de seu negócio prosperar pode ser amplificada e este fato pode gerar valor ao suporte que é percebido pelo franqueado e até mesmo beneficiando a relação entre franqueado e franqueador.

Para Melo, Cunha e Telles (2019) o treinamento é o elemento de apoio que tem uma visibilidade de valor mais fácil de ser percebida pelos franqueados. Isso pode contribuir para uma rede que tenha uma visibilidade positiva no mercado para a vinda de novos franqueados. A partir disso, pode-se deduzir:

H1: Quanto menor o tempo de franqueamento do franqueado, maior a percepção de valor referente ao suporte expresso no treinamento.

Prospecção e instalação

A localização ideal para um negócio é parte essencial para a estratégia da empresa, pois a sua posição pode ser beneficiada pelo trânsito de clientes que são potenciais consumidores de seu produto e pela facilidade de acesso para se adquirir recursos que são necessários para se manter a operação do negócio. Para Sfredo et al., (2006) a análise da localização é ponto fundamental para uma boa administração, tanto para uma indústria quanto para uma prestadora de serviços, a escolha de um ponto comercial pode trazer competitividade.

Desta forma, a escolha de um ponto para instalação de um negócio está relacionada ao que cada empresa busca para si. Segundo Carvalho e Prata (2018), “as necessidades são diferentes em cada empresa e a definição do público-alvo eleva a probabilidade de êxito em qualquer forma de prospecção.”

No segmento de microfranquias estas necessidades estão relacionadas ao baixo nível de capital de investimentos e à falta de experiência por parte dos franqueados. Segundo Melo, Cunha e Telles (2019) para os novos franqueados existe uma grande necessidade de serem assistidos pelos franqueadores, pois é deles o *Know How*. E esse nível de experiência pode ser crucial na busca de pontos comerciais onde as unidades serão instaladas.

A escolha do ponto comercial geralmente será definida pela estratégia que foi decidida pela rede. Segundo Melo, Cunha e Telles (2019), “o apoio à prospecção e instalação é importante e faz parte da estratégia da cadeia para garantir competitividade”. Assim, deduz-se:

H2: Quanto menor o tempo de franqueamento do franqueado, maior a percepção de valor referente ao suporte expresso na prospecção e instalação.

Assessoria jurídica e financeira

É difícil imaginar que alguém inicie uma empresa sem os conhecimentos básicos sobre finanças, e que também não conheçam as regras e obrigações que sua empresa tem que obedecer, com isto, é evidente que pessoas que não tem esse conhecimento devam contar com assessorias sobre os temas acima. Para Savoia, Sato e Santana (2007), as mudanças tecnológicas, regulatórias e econômicas elevaram a complexidade dos serviços financeiros, e a falta deste conhecimento compromete as decisões financeiras cotidianas.

Para Raupp e Beuren (2006) as micro e pequenas empresas nem sempre estão preparadas para os efeitos do aumento da competitividade, por geralmente terem uma estrutura organizacional mais simples. Este fato é um dos principais motivos para que a empresa necessite de capital social. No que se refere à *expertise* sobre os assuntos financeiros e jurídicos do negócio é muito comum que os empreendedores tenham alguma experiência do seu negócio, mas que não tenham nenhuma quando se trata de gestão financeira e jurídica.

Com isto, a dependência de assessoria financeira e jurídica é uma realidade no mundo dos pequenos e microempresários. Segundo Batistela e Schutel (2011), o empresário, com foco em seu negócio, quer obter sucesso com o mínimo de riscos e melhor orientação possível.

Ao iniciar um negócio se espera que as pessoas responsáveis por este negócio possuam um conjunto de habilidades que sejam suficientes e relacionadas ao tipo de negócio que foi iniciado. No segmento de microfranquias é mais comum que estes empreendedores não possuam estas competências. Para Melo, Borini e Cunha (2014), o modelo de franquias é conveniente para empreendedores que não têm experiência, por ser um meio que possibilita a aquisição de conhecimentos que vem do franqueador.

Ao obter os conhecimentos sobre a administração e operação do negócio espera-se que o franqueado esteja apto a liderar sua unidade, e assim não precise de assistência dedicada e priorizada a ele, pois o franqueador deve estar mais atento aos novos franqueados.

Devido a essa experiência absorvida pelo franqueado, com o avanço do tempo no franqueamento na rede, deduz-se a seguinte hipótese:

H3: Quanto menor o tempo de franqueamento do franqueado, maior a percepção de valor referente ao suporte expresso na assessoria jurídica e financeira.

METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa foram entrevistadas 222 unidades franqueadas de marcas e setores de atuação distintos. Tendo sido envolvido os quatro estados da região sudeste, compreendendo o período entre os meses de fevereiro e outubro de 2020. A princípio os contatos iniciaram através de e-mail mas devido ao baixo número de retorno, optou-se pelo contato telefônico. Com isso, demos início aos agendamentos para as entrevistas por vias diferentes, de acordo com a vontade e disponibilidade dos entrevistados, desta forma chegamos ao número que foi acima apresentado.

Com isso, foi elaborado um questionário estruturado, com o propósito de saber qual é o nível de satisfação dos microfranqueados em relação a pontos pertencentes aos assuntos como valor de rede e valor do suporte, este questionário foi desenvolvido no modelo Likert, onde será possível compreender o nível de satisfação em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa um alto nível de insatisfação e 5 que representará um alto nível de satisfação.

No segmento de franquias as transições entre as fases do ciclo de vida organizacional podem criar interferências diferentes das empresas que não são franquias, já que nesse sistema dois fatores são preponderantes: as altas expectativas e dependência dos microfranqueados que estão entrando na rede, com isto utilizou-se o tempo do franqueado na rede como variável dependente para esta pesquisa.

As variáveis independentes foram constituídas com base nas referências presentes no quadro 1, e serão definidas como H1, H2 e H3, na qual foi verificada a percepção do microfranqueado referente ao valor do suporte respectivamente e como o tempo de franqueamento pode influenciar na percepção de valor do suporte.

Quadro 1 – Variáveis independentes da pesquisa

CONSTRUCTO	DIMENSÃO	VARIÁVEL	FINALIDADE	REFERÊNCIAS
Suporte	Treinamento	Atendimento ao cliente	Estruturar a unidade franqueada	Melo, Borini e Cunha (2014), Melo, Cunha e Telles (2019)
		Gestão financeira		
		Recursos humanos		
		Gestão do negócio		
	Prospecção e Instalação	Implantação da franquia	Capacitação operacional	
		Escolha do ponto comercial		
		Planejamento do layout		
		Aquisição de equipamentos		
		Inauguração da franquia		
	Assessoria Jurídica e Financeira	Contrato de franquia	Capacitação administrativa e linhas de crédito	
		Financiamento e pagamento		
		Auditoria		

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa são apresentados de tal forma que primeiro é feita a análise descritiva dos dados, cujo resultado é confirmado posteriormente na análise multivariada através de testes estatísticos, com base na inferência dos dados ou análise exploratória.

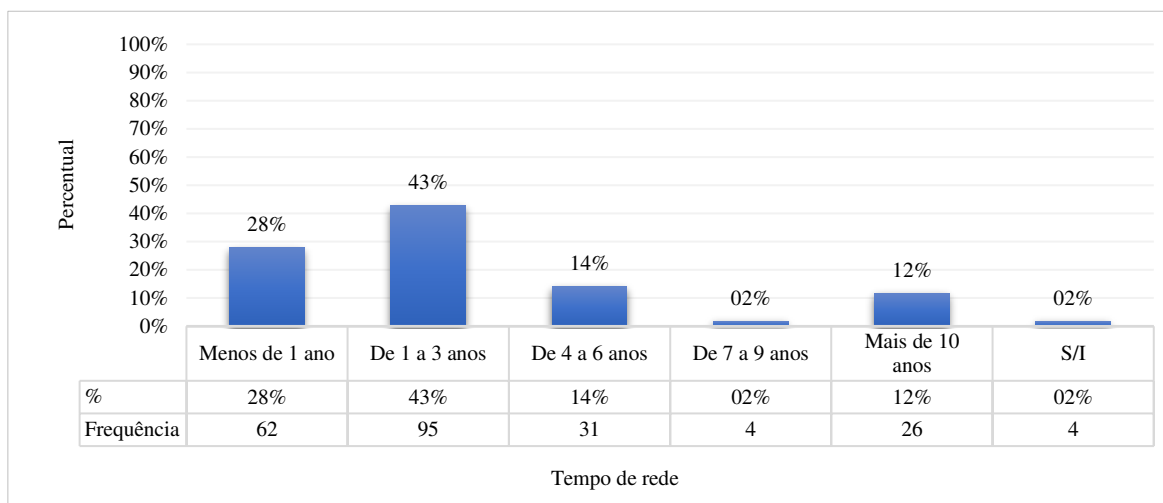
Os testes estatísticos aplicados foram testes iniciais de normalidade de Shapiro-Wilk, cujo intuito é a verificação do comportamento da distribuição dos dados, o teste de hipótese de Kruskal-Wallis, que tem por objetivo comparar grupos em relação a uma determinada variável resposta e o teste de hipótese de comparações múltiplas de Wilcoxon, que, a partir de detectada uma diferença entre os grupos, identifica qual desses é diferente dos demais.

Além disso, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson como aditivo para avaliar o quão relacionadas estão as variáveis, duas a duas. Por fim, como adicional, fez-se uso do Alpha de Cronbach, cujo objetivo é identificar a consistência interna do questionário, ou seja, identificar o nível de relacionamento entre os itens do questionário e o resultado geral da pesquisa, indicando se o questionário foi bem aplicado e pode ser utilizado para seus objetivos.

Nesta seção, será apresentada uma descrição das 222 observações em forma de tabelas e gráficos com objetivo de conhecer os microfranqueados, algumas informações geográficas, demográficas e econômicas, bem como a análise descritiva das questões sobre treinamento, prospecção e instalação, e assessoria jurídica e financeira.

Dentre as 222 unidades que foram pesquisadas, a maioria desta amostra (70,7%) tem menos de 4 anos de negócio abertos, sendo que desses, 27,9% têm menos de 1 ano e 42,8% têm de 1 a 3 anos. Quanto ao restante, 14% dos franqueados têm de 4 a 6 anos de tempo de rede, 1,8% tem de 7 a 9 anos e 11,7% tem mais de 10 anos. Nota-se também que não foi possível a coleta das informações em 1,8% dos franqueados. A seguir a Figura 2 que apresenta o tempo geral das redes dos participantes.

Figura 2 - Tempo geral de rede dos participantes



Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme mencionado nos itens anteriores, há 3 hipóteses, sendo que cada uma possui questões aplicadas na pesquisa. Partindo-se do princípio de que o interesse do trabalho é responder essas hipóteses, optou-se por criar um escore para cada uma, cujo cálculo corresponde à soma das questões referentes dividido pela resposta máxima e como as respostas variam de 1 a 5, a resposta máxima é 5 vezes o número de perguntas da hipótese, assim como pode ser verificado na Tabela 1. Por fim, multiplica-se o cálculo por 100 para se obter um escore que varia de 0 a 100 e que pode ser associado ao cálculo de percentual.

Tabela 1 – Criação de Escore

Hipótese	Número de questões	Valor máximo (5)	Escore (%)
Treinamento	4	$(5*4)=20$	$\frac{\text{Soma das questões}}{\text{Valor máximo}} * 100$
Prospecção e instalação	5	$(5*5)=25$	
Assessoria jurídica e financeira	5	$(5*5)=25$	

Fonte: Elaborado pelos autores

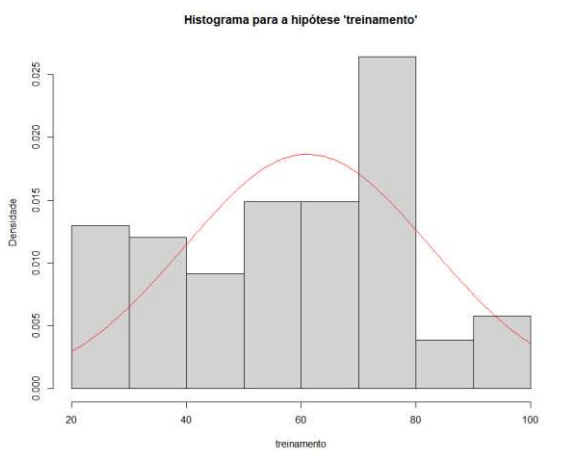
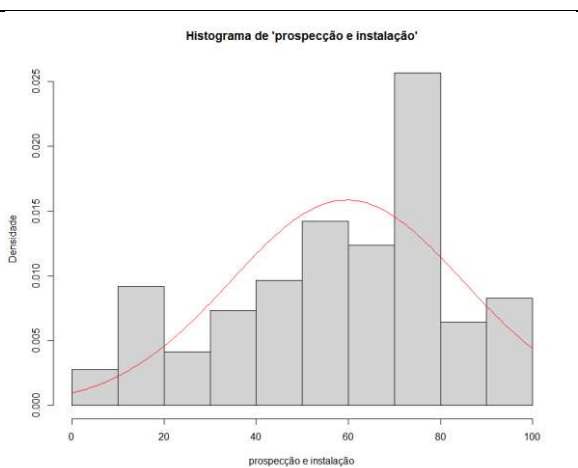
Para verificar se as análises descritivas e as hipóteses citadas neste trabalho foram confirmadas ou não, pode-se utilizar a comparação de médias. A metodologia mais conhecida para este caso é a Análise de Variância (ANOVA). A ideia é que com a ANOVA, se crie um modelo matemático para representar os dados coletados de acordo com a seguinte equação matemática: Dados Observados = Dados de Previsão + Componente Aleatória.

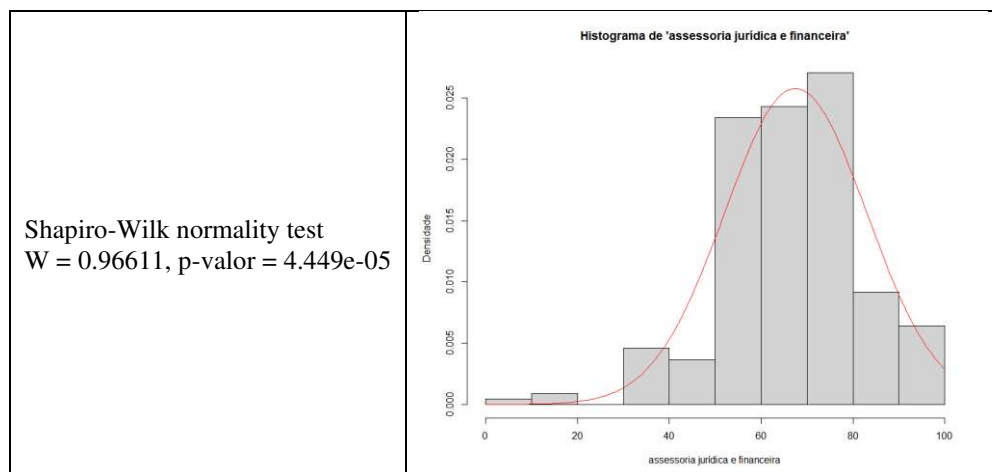
A aplicação da metodologia ANOVA, consiste basicamente na divisão da variabilidade total dos dados e aplicação do teste F que por sua vez é comparado à um valor tabelado ou analisado segundo um p-valor (menor valor do erro tipo I ou também conhecido como α , que é a probabilidade de rejeitar a hipótese nula de ausência de diferenças entre as médias, quando na

realidade ela é verdadeira). Para avaliar a eficiência do teste F, usa-se o coeficiente de determinação (R^2), que é a medida de proporção da variabilidade total explicada pelo modelo obtido, ou seja, quanto da variável resposta é explicada pelos tratamentos. Considera-se aceitável um coeficiente acima de 0,7 ou 70% (KUTNER et al., 2004).

Se após a análise e verificação de pressupostos o modelo resultar em significativo, pode-se aplicar outros testes para verificar qual dos tratamentos difere dos demais, como Intervalo de Bonferroni, LSD, Tukey, entre outros (COSTA-NETO, 1939). Na verificação das primeiras suposições, se os tratamentos não seguirem uma distribuição normal, pode-se aplicar a Análise de Kruskal-Wallis, que é usada para se comparar a hipótese nula (todas as populações possuem funções de distribuições iguais) contra a hipótese alternativa (ao menos duas são diferentes entre si). Essa análise é equivalente ao teste F usado na análise de variância (ANOVA) quando se tem dados paramétricos (com distribuição conhecida), com a diferença de que o Kruskal-Wallis não coloca nenhuma restrição sobre a comparação como por exemplo que as populações têm que ser independentes e normalmente distribuídas (SIEGEL, 1975). No Quadro 2 podemos verificar a normalidade da variável.

Quadro 2 - Verificação de normalidade da variável resposta (teste Shapiro-Wilk e histograma)

<p>Variável resposta 1: treinamento</p>	<p>Shapiro-Wilk normality test W = 3.7024, p-valor = 2.885e-09</p> 
<p>Variável resposta 2: prospecção e instalação</p>	<p>Shapiro-Wilk normality test W = 0.94941, p-valor = 6.349e-09</p> 
<p>Variável resposta 3: assessoria jurídica e financeira</p>	



Fonte: Elaborado pelos autores

Aplicando-se a análise não paramétrica de Kruskal-Wallis. O intuito do teste é verificar se os tempos de franqueamento influenciam na percepção de valor referente ao suporte expresso nos treinamentos. Então, a partir disso, neste primeiro caso, as seguintes hipóteses científicas podem ser formuladas:

H0: Os tempos de franqueamento possuem o mesmo efeito no escore das respostas sumarizadas para treinamento.

H1: Os tempos de franqueamento não possuem o mesmo efeito no escore das respostas sumarizadas para treinamento.

De acordo com o 3, rejeita-se a hipótese nula a um nível de 5% de significância pré-determinado ($p\text{-valor} = 0,0397 < \text{nível de significância } (\alpha) = 0,05$), ou seja, há ao menos uma diferença estatisticamente significativa entre os tempos de franqueamento, quando comparados em relação à percepção de valor referente ao suporte expresso no treinamento.

Quadro 3 - Análise de Kruskal-Wallis para promoção e propaganda

<p>Kruskal-Wallis rank sum test Kruskal-Wallis chi-squared = 10.043, graus de liberdade = 4, $p\text{-valor} = 0.0397$</p>
--

Fonte: Elaborado pelos autores

Para verificar quais tempos de franqueamento são diferentes entre si, calculou-se o teste de Wilcoxon, cujo resultado está no Quadro 3. Não foi possível identificar qual dos tempos é diferente dos demais através do teste de Wilcoxon, porém, com intuito de uma investigação mais detalhada e como uma análise adicional, calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson, utilizando o tempo de franqueamento sem a categorização, ou seja, usando o tempo em meses, conforme foi coletado no questionário, para verificar se há algum tipo de relação entre o tempo de franqueamento e a percepção quanto ao valor referente ao suporte expresso no treinamento. Contudo, o valor da correlação foi de aproximadamente -0.01 , isto é, uma correlação muito próxima de 0 e considerada muito fraca para se afirmar qualquer tipo de relação entre as variáveis em questão.

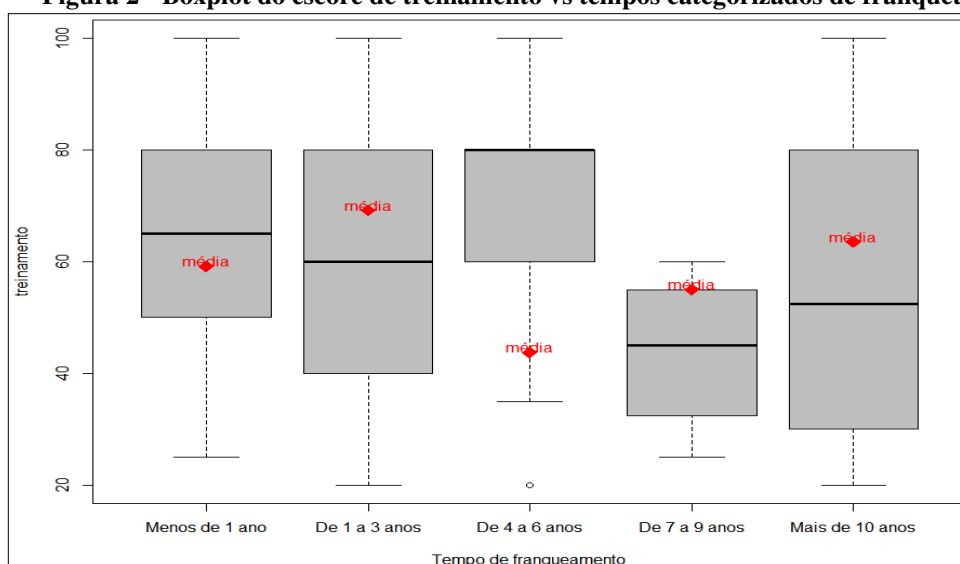
Quadro 4 – Comparação de grupos para o treinamento

	De 1 a 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 10 anos
De 4 a 6 anos	0.24	-	-	-
De 7 a 9 anos	0.70	0.22	-	-
Mais de 10 anos	0.89	0.37	0.89	-
Menos de 1 ano	0.87	0.65	0.34	0.70

Fonte: Elaborado pelos autores

Outra forma de observar os resultados para o treinamento é visualizando os Boxplots da Figura 2, em que boxplot é um gráfico que apresenta a distribuição dos dados considerando o quartil 1 (25% dos dados), quartil 2 (50% dos dados ou mediana), quartil 3 (75% dos dados) e outliers (possíveis dados extremos). Os resultados mostram que as ‘caixas’ dos boxplots estão próximas em termos de nível em relação ao eixo y (treinamento), indicando uma semelhança nos dados, ou seja, não há mudanças na percepção dos franqueados quanto ao treinamento, com o aumento ou redução do tempo, apesar do tempo de 7 a 9 anos ter apresentado valores mais baixos.

Figura 2 - Boxplot do escore de treinamento vs tempos categorizados de franqueamento



Fonte: Elaborado pelos autores

Continuando a análise, as hipóteses científicas para o segundo objetivo do trabalho (percepção de valor referente ao suporte da rede expresso na prospecção e instalação) são:

H0: Os tempos de franqueamento possuem o mesmo efeito no escore das respostas sumarizadas para prospecção e instalação.

H1: Os tempos de franqueamento não possuem o mesmo efeito no escore das respostas sumarizadas para na prospecção e instalação.

Os resultados do Quadro 5 indicam que não se rejeita a hipótese nula a um nível de 5% de significância, ou seja, o tempo de franqueamento não influencia na percepção de valor referente ao suporte da rede expresso na prospecção e instalação.

Quadro 5 - Análise de Kruskal-Wallis para a prospecção e instalação

Kruskal-Wallis rank sum test Kruskal-Wallis chi-squared = 5.8071, graus de liberdade = 4, p-valor = 0.214
--

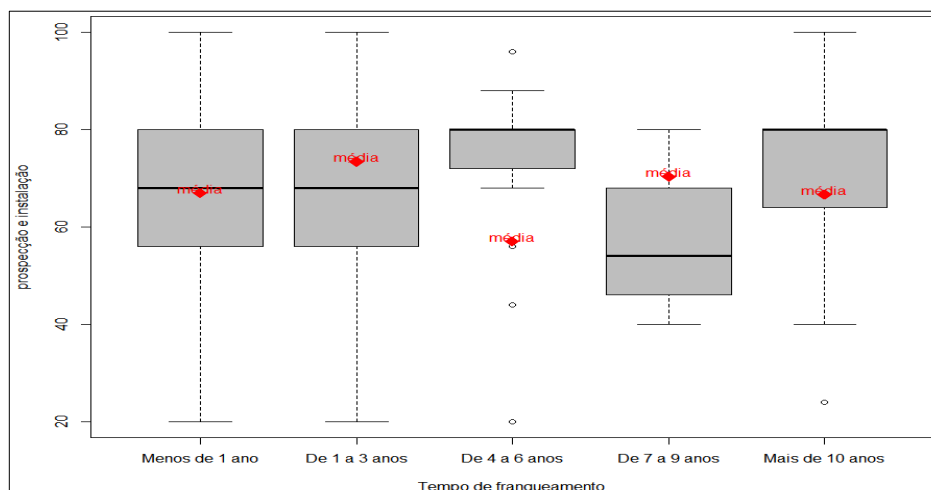
Fonte: Elaborado pelos autores

Novamente, como análise adicional, calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson, utilizando o tempo de franqueamento sem a categorização, para verificar se há algum tipo de relação entre o tempo de franqueamento e a percepção quanto ao valor referente ao suporte da rede expresso na prospecção e instalação. Entretanto, o valor da correlação foi de 0,03, isto é, uma correlação também muito próxima de 0 e considerada muito fraca para se afirmar qualquer tipo de relação entre as variáveis em questão.

Para visualizar essa não relação, observa-se também na Figura 3, a distribuição das percepções por tempo de franqueamento, mostrando que as ‘caixas’ do boxplot estão bem próximas em termos do eixo y no gráfico. Portanto, confirmando a análise, constatou-se novamente que as categorias do tempo de franqueamento não são diferentes entre si, em relação à prospecção e instalação.

Apesar disso, observa-se que o tempo de 4 a 6 anos teve percepções muito extremas, ou seja, os microfranqueados tiveram respostas bastante variadas e, no caso observa-se que três desses pontos extremos estão relacionados a valores mais baixos e apenas um com valor extremo mais próximo de 100 (percepção mais positiva). Isso indica opiniões muito variadas quanto a prospecção e instalação para microfranqueados de 4 a 6 anos.

Figura 3 - Boxplot do escore de prospecção e instalação vs tempos de franqueamento



Fonte: Elaborado pelos autores

Por fim, as hipóteses do último objetivo do trabalho, referente à assessoria jurídica e financeira são:

H0: Os tempos de franqueamento possuem o mesmo efeito no escore das respostas sumarizadas para a assessoria jurídica e financeira.

H1: Os tempos de franqueamento não possuem o mesmo efeito no escore das respostas sumarizadas para a assessoria jurídica e financeira.

Os resultados do Quadro 6, mostram que não se rejeita a hipótese nula a um nível de 5% de significância pré-determinado ($p\text{-valor} = 0,854 < \text{nível de significância } (\alpha) = 0,05$), ou seja, não há diferenças estatisticamente significativas entre os tempos de franqueamento, quando comparados em relação à percepção de valor referente ao suporte da rede expresso na assessoria jurídica e financeira.

Quadro 6 - Análise de Kruskal-Wallis para a assessoria jurídica e financeira

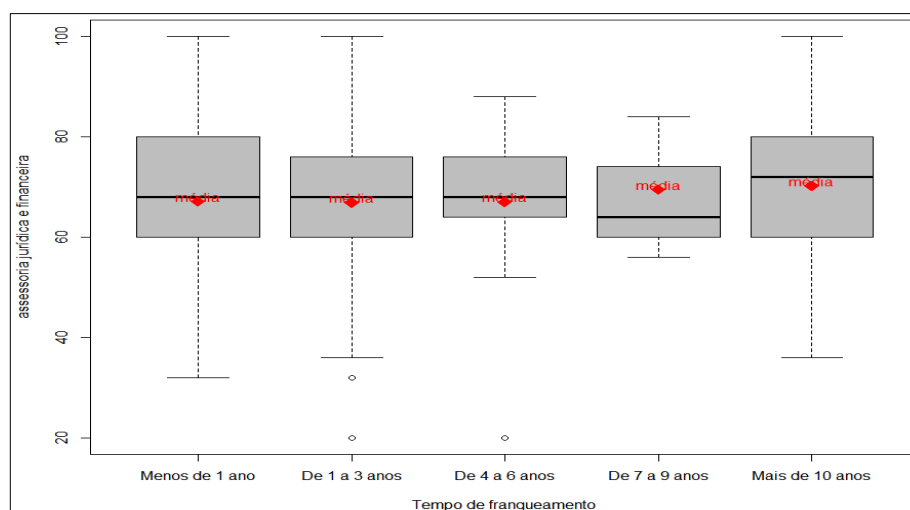
Kruskal-Wallis rank sum test Kruskal-Wallis chi-squared = 1.3432, graus de liberdade = 4, p-valor = 0.854
--

Fonte: Elaborado pelos autores

Novamente, como análise adicional, calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson, utilizando o tempo de franqueamento sem a categorização, para verificar se há algum tipo de relação entre o tempo de franqueamento e a percepção de valor referente ao suporte da rede expresso na assessoria jurídica e financeira. Contudo, o valor da correlação foi de aproximadamente -0,01, isto é, uma correlação negativa, porém muito próxima de 0 e considerada muito fraca para se afirmar qualquer tipo de relação entre as variáveis em questão, como já foi citado no teste.

Isso pode ser confirmado através da Figura 4, na qual pode-se observar que as médias dos cinco tempos estão próximas, além das ‘caixas’ dos boxplots, que possuem 50% dos valores, parecem estar no mesmo nível em relação ao eixo y, indicando que realmente não parece haver diferença estatística entre os tempos de franqueamento em relação à percepção de valor referente ao suporte da rede expresso na assessoria jurídica e financeira.

Figura 4 - Boxplot do escore de assessoria jurídica e financeira vs tempos de franqueamento



Fonte: Elaborado pelos autores

CONCLUSÕES

O objetivo geral da pesquisa residiu em verificar se o tempo de franqueamento na rede interfere na percepção do valor do suporte pelo microfranqueado, considerando para isto os tópicos que servem de pilares para o suporte que são: treinamento, prospecção e instalação, e assessoria jurídica e financeira.

Os resultados dos testes de regressão linear aplicados nas hipóteses 1, 2 e 3 não demonstraram nenhuma relação com o tempo de franqueamento, já que através de análise estatística, estas hipóteses não foram suportadas.

Nas hipóteses 1, 2 e 3, que falam sobre a percepção do microfranqueado em relação ao valor do suporte, através do treinamento, prospecção e instalação, e assessoria jurídica e financeira está em conformidade com estudos anteriores que falam sobre a importância de se prestar um bom suporte ao microfranqueado, e com isto gerar valor a rede, já que através de uma percepção positiva pelos microfranqueados está confirmado que as relações entre esses e franqueadores se tornam mais fortes e podem trazer um comportamento mais comprometido com a rede por parte dos microfranqueados (ALON, MICTHELL e MUNOZ, 2004; ALTINAY

e MILES, 2006; CALDERON-MONGE e HUERTA-ZAVALA, 2015; MELO, CUNHA e TELLES, 2019; SCHNELL et al. , 2018)

Os resultados obtidos nos testes apresentaram uma baixa correlação entre eles para as 3 hipóteses, com isto podemos entender que há não há interferência entre o tempo de franqueamento e a percepção de valor do suporte pelo microfranqueado por esta amostra. De acordo com testes o que se percebe é que a percepção de valor do suporte que o microfranqueado possui pode ser norteadas pelas suas expectativas sobre o negócio, pois estão cientes de suas deficiências de capacidade gerencial e de recursos, mas que isto não é influenciada pelo tempo de franqueamento na rede.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa *contribui academicamente* com os estudos no segmento de microfranquias, uma vez que há um escasso número de estudos nacionais e internacionais sobre microfranquias no que se refere à percepção de valor do suporte pelo microfranqueado e assim construir uma base mais robusta para estudos futuros (KISTRUCK et al. 2011; MELO, BORINI e CUNHA, 2014; PIMENTAL, LANFRANCHI e MELO,2019). Também esperamos contribuir com estudos que pesquisam o ciclo de vida organizacional nas franquias, em particular o efeito honey moon (BLUT et al. , 2011).

Para esta pesquisa, duas *limitações* foram encontradas. A primeira foi o fato de não analisarmos a questão da Marca da rede, apesar de ter a certeza que a Marca é um aspecto importante dentro do pacote de benefícios que uma franquia oferece. A escolha de não incluir a questão da Marca foi estratégica, e com o objetivo de termos um foco exclusivo sobre o tema Suporte. A segunda limitação se refere a abrangência das regiões onde estão os franqueados, pois não foi possível recolher dados em todos os estados do Brasil. Acreditamos que se a pesquisa fosse feita em todo território nacional, isso poderia proporcionar mais profundidade para este estudo.

Por fim, para *estudos futuros* sugerimos que as pesquisas busquem compreender melhor como a qualidade de relacionamento, representada por confiança, comprometimento e reciprocidade pode impactar na concepção de valor de suporte oferecido pelo microfranqueador ao microfranqueado. Ademais, seria interessante que estudos futuros observassem como se dá essa percepção redes de franquiais que não sejam microfranquias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALON, I. Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets. **Journal of Macromarketing**, 24, 156, 2004.

ALON, I; MADANOGLU, M; SHOHAM, A. Strategic Agility Explanations for Managing Franchising Expansion During Economic Cycles. **An International Business Journal**, Vol. 27 No. 2, pp. 113-131, 2017.

BATILANA, A. N; BERALDO, V. Aplicação do Conceito do Ciclo de Vida Organizacional na Definição e Determinação das Fases de uma Organização Varejista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, n.15, 2014.

BATISTA, R. M. R; CORRADI, R. A. **O Ciclo de Vida de uma Organização: Fatores Preponderantes para o Fim Antes do Tempo**. Disponível em <

<https://administradores.com.br/artigos/o-ciclo-de-vida-de-uma-organizacao-fatores-preponderantes-para-o-fim-antes-do-tempo>, 2012, acesso em 20/08/2020.

BALARIN, C. S; ZERBINI, T. MARTINS, L. B. A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. **REAd | Porto Alegre** – Edição 78 - N° 2 – maio/agosto 2014 – p. 341-370.

BEKHOUCHE, I. E; KAHLESSENEANE, S. S. An Overview of Franchising Law: Why is it Important? **International Journal of Law and Public Administration**. Vol. 1, No. 1; 2018.

BLUT, M; BACKHAUS, C; HEUSSLER, T; WOISETSCHÄGER, D. M; EVANSCHITZKY, H; AHLERT, D. What to Expect After the Honeymoon: Testing a Lifecycle Theory of Franchise Relationships. **Journal of Retailing**, 2011.

BRAND, M. J; CROONEM, E. P. M. Franchised and Small, the Most Beautiful of All; HRM and Performance in Plural Systems. **Journal of Small Business Management**, 48(4), pp. 605–626, 2010.

BUSSAB, W. de O.; MORETTIN, P. A. **Estatística Básica**, 5. ed., São Paulo: Saraiva, 2006.

CAMENZULI, A; M, K. Team Microfranchising as a Response to the Entrepreneurial Capacity Problem in Low-Income Markets. **Social Enterprise Journal**, vol. 11 No. 1, p.69-88, 2015.

CASTROGIOVANNI, G. J.; COMBS, J. G.; JUSTIS, R. T. Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 1, p. 27-44, 2006.

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

CASTROGIOVANNI, G. J.; KIDWELL, R. E. Human Resource Management Practices Affecting Unit Managers in Franchise Networks. **Human Resource Management**, v. 49, n. 2, p. 225-239, 2010.

CHRISTENSEN, L. J; PARSONS, H; FAIRBOURNE, J. Building Entrepreneurship in Subsistence Markets: Microfranchising as an Employment Incubator. **Journal of Business Research**, 2010.

CORREIA, R. B; GOMES, S. M. da S; BRUNI, A. L; ALBUQUERQUE, K. S. L. de L. Ciclo de Vida Organizacional: Análise dos Modelos Aplicados nas Recentes Pesquisas Empíricas. **Revista Formadores: Vivências e Estudos**, Cachoeira - BA, v.8 n.1, p. 37-53, 2015.

DIAZ, M. G; RODRIGUEZ, V. S. Why do entrepreneurs use franchising as a financial tool? An agency explanation. **Journal of Business Venturing**, p. 325-341, 2012.

DIOCHON, M. C; ANDRESON, A. R; GHORE, Y. Microfranchise Emergence and its Impact. **Int Entrep Management Journal**, 2016.

- FAIRBOURNE, J. S. Microfranchising: a new tool for creating economic self-reliance. **Journal of Microfinance/ESR Review**, v. 8, n. 1, p. 18-23, 2006.
- DIXON, H; QUINN, B. Franchising and the Internet: an exploratory study of franchisor Web Sites. **Internet Research**, Volume 14, Number 4, pp. 311-322, 2004.
- GILLIS, W; CASTROGIOVANNI, G. J. The Franchising Business Model: An Entrepreneurial Growth Alternative. **Int Entrep Management Journal**, v.8, n. 75-98, 2012.
- GÓES, A. O. S; BRUGNI, T. V. Entrepreneurship from the perspective of small business support entities. **Tourism & Management Studies**, n. 10, p. 19-25, 2014.
- GONZÁLEZ, J. M. R; MORENO, M. E; OLIVEIRA, J. A. de. Perspectivas Teóricas sobre a Adaptação do Expatriado: uma Abordagem Multidimensional. **XXXV Encontro Anpad**, 2011.
- HAYES, B. E., **Medindo a satisfação do cliente**, Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 228p. 1995.
- HSU, L. T; JANG, S; CANTER, D. D. Factors Affecting Franchise Decisions in the Restaurant Industry. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Vol. 34, No. 4, November 2010.
- HUANG, Y-A; PHAU, I.; CHEN, R. W-K. Conceptualizing the franchise system quality (FSQ) matrix: An exploratory study. **Journal of Marketing Channels**, v. 14, n. 4, p. 41-64, 2007.
- KUTNER M. H., NACHTSHEIM C. J., NETER J., LI W.. **Applied linear statistical models**, 5ª ed., McGraw-Hill, Irwin series Operations and decision sciences, 2004, 1396 p.
- LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. **The Rand Journal of Economics**, v. 23, n. 2, p. 263-283, 1992.
- LAFONTAINE, F.; BLAIR, R. D. Evolution of Franchising and Franchise Contracts: Evidence from the United States. **The Entrepreneurial Business Law Journal**, v. 3, p. 381, 2008.
- MAROCO J., GARCIA-MARQUES T.. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?, **Laboratório de Psicologia**, 4(1): 65-90, 2006.
- MEEK, W.R; SRAMEK, B. D; 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**, p. 559-581, 2011.
- MELO, P. L de R; ANDREASSI, T; JUNIOR, M. de M. O; BORINI, F. M. Influence of the Operating Environment on Organization Innovation: A Multiple Case Study of Food Franchises in Brazil. **International Journal of Management** , vol. 30 No. 2 Part 1 June 2013.
- MELO, P. L. de R.; BORINI, F. M.; CUNHA, J. A. C. da. Percepções de Valor e Elementos Estruturantes das Microfranquias. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, v. 18, n. 3, 2014.

MELO, P. L. de R.; CUNHA, J. A. C. da; BORINI, F. M. Microfranqueados: Análise dos Antecedentes do Empreendedor, Suporte e Marca da Rede. **Anais XVII SEMEAD, FEA/USP**, 2014.

MELO, P. L. de R.; CUNHA, J. A. C. da; BORINI, F. M. Brazilian Microfranchising Chains: Entrepreneurs' Backgrounds and Perceptions of Brands and Support. **Int. J. Management and Enterprise Development**, Vol. 17, No. 1, 2018.

MELO, P. L. de R.; CUNHA, J. A. C. da; BORINI, F. M; TELLES, R, Criação de Valor em Cadeias de Microfranquias: Percepções sobre a Marca e Suporte. **XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD**, 2019.

Morais, E. D. de; Silva, W. A. C. Ciclo de vida das organizações e longevidade: análise de indústrias da região metropolitana de Belo Horizonte/MG a partir da abordagem de Greiner. **Tourism & Management Studies**, 10, p. 69-78, 2014.

MONGE, E. C; ZAVALA, P. H. Brand and Price: Key Signals when Opening a Franchise Outlet. **Journal of Promotion Management**, 21:4, 416-431, 2015.

NYADZAYO, Munyaradzi W.; MATANDA, Margaret Jekanyika; EWING, Michael T. Brand relationships and brand equity in franchising. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 7, p. 1103-1115, 2011.

RAESIDE, R. Developing a model of franchise business relationships. **Central Asia Business**,v.1, n.1, p. 21-33, 2008.

SANTIAGO, C. M; LANFRANCHI, A. G; MELO, P. R. de L; CUNHA, J. A. C. da; TELLES, R. Socio-Economic Determinants of Support and Brand Value Perception: A Survey of Microfranchisees. **Int. J. Services and Operations Management**, Vol. 35, No. 3, 2020.