

# ATENDIMENTO DOS INTERESSES DO STAKEHOLDER FRANQUEADO E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO FINANCEIRO EM REDES DE FRANQUIAS

## *ATTENDANCE OF FRANCHISEE STAKEHOLDER'S INTERESTS AND ITS RELATIONSHIP TO FINANCIAL PERFORMANCE IN FRANCHISE NETWORKS*

Data de submissão: 05-05-2016

Aceite: 29-11-2016

Rubens Paulino Ortega<sup>1</sup>

Pedro Lucas de Resende Melo<sup>2</sup>

João Maurício Gama Boaventura<sup>3</sup>

Keysa Manuela Cunha de Mascena<sup>4</sup>

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar a relação entre o atendimento do *stakeholder* franqueado e o desempenho financeiro da franquia. Para isso, foram propostas duas hipóteses de pesquisa, argumentando-se que tanto o suporte quanto a marca podem representar o atendimento dos interesses dos franqueados e ter uma relação positiva com o desempenho. As variáveis analisadas foram obtidas pela avaliação dos franqueados publicada pela Associação Brasileira de *Franchising* (Guia Oficial de Franquias): a variável suporte considera a avaliação quanto ao treinamento, à consultoria de campo e ao manual de operações, e a variável marca considera a força da marca, sua solidez e sua transparência. Utilizou-se a técnica de regressão linear múltipla para o teste das hipóteses. Os resultados obtidos não confirmaram as hipóteses, uma vez que não foi encontrada uma relação significativa entre suporte e desempenho financeiro e que foi encontrada uma relação negativa entre marca e desempenho financeiro na amostra analisada. Embora tenha sido verificada essa relação negativa, ela não enfraquece o uso da teoria dos *stakeholders* no estudo de franquias, devido à proposição da literatura atual de que, ao invés de priorizar o atendimento a um *stakeholder* mais importante, deve-se considerar o potencial de criação de valor no relacionamento com diversos grupos de *stakeholders* simultaneamente.

**Palavras-chave:** Franquias; *Stakeholders*; Desempenho Social Corporativo; Desempenho Financeiro Corporativo.

---

1 Possui graduação em Administração pela Universidade Nove de Julho, UNINOVE. São Paulo. São Paulo. Brasil. E-mail: rubens.ortega@hotmail.com

2 Possui graduação em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP, mestrado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, USP. São Paulo. São Paulo. Brasil. E-mail: resendemelo@usp.br

3 Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo, USP, graduação em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo, USP, mestrado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo, USP e doutorado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo, USP. São Paulo. São Paulo. Brasil. E-mail: jboaventura@usp.br

4 Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Ceará, UFC, mestrado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo, USP e doutorado em andamento em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo, USP. São Paulo. São Paulo. Brasil. E-mail: keysamascena@usp.br

## ABSTRACT

*The aim of this research was to analyze the relation between the attendance of the franchisee stakeholder and the financial performance of the franchise. It was proposed two research hypotheses by arguing that both the support as the brand may represent attendance of the interests of franchisees and have a positive relation with performance. Variables support and brand were obtained by publications of franchisees by the Brazilian Franchising Association (Official Guide to Franchising). The variable support considers the assessment of the franchisee regarding training, consulting and field operations manual and the variable brand refers to the perception of the franchisee on the brand strength, solidity and transparency. The multiple linear regression was used to test the hypotheses. The results did not confirm the hypothesis, since it was not found a significant relation between support and financial performance and found a negative relationship between brand and financial performance in the analyzed sample. Although it was found negative relation, it does not weaken the use of stakeholder theory in the study of franchises, given the current literature proposition that, instead of giving priority service to a more relevant stakeholder, should consider the potential of creation value in the relationship with several stakeholder groups simultaneously.*

**Keywords:** Franchising; Stakeholders; Corporate Social Performance; Corporate Financial Performance.

## 1 INTRODUÇÃO

O sistema de franquias caracteriza-se pela relação contratual entre franqueador e franqueado. Essa relação permite a troca de recursos tangíveis e intangíveis entre as partes. O franqueador fornece conhecimento, suporte, planejamento e outros recursos aos franqueados, e o franqueado, por sua vez, remunera o franqueador pela aquisição e manutenção da franquia e comercializa os seus produtos e serviços (GILLIS, 2007; SHANE, 2005).

Para analisar a relação entre franqueador e franqueado, muitos estudos empregam a teoria da agência, considerando o franqueador como o principal e o franqueado como seu agente (BAKER; DANT, 2008). Adotando essa corrente teórica, os estudos enfatizam principalmente os mecanismos de monitoramento e controle adotados pelos franqueadores para evitar o comportamento oportunista do franqueado. Embora essa abordagem seja relevante para o estudo das franquias, outros fenômenos e tipos de relações podem ser abordados ao analisar as franquias à luz de outras teorias. Dentre as abordagens com potencial de exploração acerca de redes de franquias, emerge a teoria dos *stakeholders*, ainda pouco utilizada como enfoque teórico principal para o estudo das franquias (PERRIGOT et al.; 2013; ALTINAY; MILES, 2006).

A teoria dos *stakeholders* tem obtido relevância nas pesquisas nacionais e internacionais ao propor que as organizações devem considerar a importância dos *stakeholders* principais do negócio, para que haja um bom desempenho em longo prazo. *Stakeholders* são definidos por Freeman (1984) como indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados pela organização na realização de seus objetivos. Estudos recentes, como o de Harrison, Bosse e Phillips (2010), enfatizam que, ao manter um relacionamento de justiça e reciprocidade com os *stakeholders*, a empresa pode obter vantagens competitivas. Ao analisar as franquias pela ótica da teoria dos *stakeholders*, o relacionamento com o *stakeholder* franqueado pode ser entendido não apenas pela relação de conflito, como na teoria da agência, mas também pela relação de reciprocidade. Dessa forma, a postura de lealdade e comprometimento com o negócio do franqueado geraria valor para a franquia, que, por sua vez, retribuiria fortalecendo o suporte ao franqueado.

Nesse sentido, torna-se relevante o estudo do relacionamento entre franqueador e franqueado à luz da teoria dos *stakeholders*. Considerando que o atendimento dos interesses

dos *stakeholders* tem potencial para gerar impacto positivo no desempenho financeiro das firmas, emerge, no contexto das franquias, a seguinte questão de pesquisa: qual a relação entre o atendimento do *stakeholder* franqueado e o desempenho financeiro da franquia?

O objetivo desta pesquisa consiste, assim, em analisar a relação entre o atendimento do *stakeholder* franqueado e o desempenho financeiro da franquia. Para avaliar o nível de atendimento do *stakeholder* franqueado, foram considerados o suporte e o desenvolvimento da marca provido pelo franqueador ao franqueado, por contituiem mecanismos essenciais para o funcionamento de uma rede de franquias (MONROY; ALZOLA, 2005; PITT; NAPOLI; VAN DER MERWE, 2003; NYADZAYO; MATANDA; EWING, 2011). O suporte envolve o pacote de serviços para funcionamento das unidades franqueadas, compreendendo os treinamentos ao franqueado, a consultoria de campo, o manual de operações e outras atividades com esse fim. Já a marca tem a sua relevância para atração tanto de consumidores quanto de novos franqueados às redes.

Assim, a contribuição desta pesquisa está em testar empiricamente a relação entre atendimento dos interesses do *stakeholder* franqueado e desempenho das franquias no contexto brasileiro, além de contribuir para o campo de estudos ao utilizar as premissas da teoria dos *stakeholders* nos estudos de franquias.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Redes de franquias

O modelo de negócios de franquias tem, dentre suas principais finalidades, o estabelecimento de estratégias para a distribuição e comercialização de produtos e serviços desenvolvidos, que são produzidos pelo franqueador e comercializados em diversas localidades pelos franqueados (Hisrich; Peters, 2004). Nesse modelo de negócios, o atendimento dos interesses dos franqueados ocorre tanto com o fornecimento de um suporte que o capacite a gerenciar a franquia quanto por meio de uma marca de expressão, capaz de propiciar a atração de consumidores (Melo; Borini; Cunha, 2014; Monroy; Alzola, 2005; Nyadzayo; Matanda; Ewing, 2011).

Há diferentes formatos de franquias: as franquias “produto e marca” e as franquias de “formato de negócios”. As franquias de “produto e marca” consistem em um modelo simplificado, limitando-se a autorizações para a comercialização de produtos e o uso da marca. Já as franquias de “formato de negócios” envolvem transferência de conhecimentos e padrões de operação, estruturação de estratégias de *marketing* e treinamentos, dentre outros assessoramentos ao franqueado (ELANGO; FRIED, 1997; BERMAN; EVANS, 1998; ALON, 2001; COUGHLAN, 2002; ROSEMBLOON, 2002).

Na perspectiva do franqueado, o maior benefício de aderir ao sistema de *franchising* reside na aquisição de um modelo de negócio formatado, com *know-how* de operação constituído e, em muitos casos, com marcas reconhecidas pelos consumidores. Entretanto, nesse relacionamento existem aspectos negativos, sobretudo por causa do reduzido grau de autonomia que é concedido ao franqueado – por se tratar de um sistema de *franchising* que opera por padrões previamente definidos, a autonomia do franqueado é limitada. Diante disso, a satisfação dos interesses do *stakeholder* franqueado é de importância para a sustentabilidade das redes de franquias, devido à sua relevância para a ancoragem desse modelo de negócios. Tanto o provimento de suporte ao franqueado como o desenvolvimento da marca são *drivers* competitivos em redes de franquias, de modo que o êxito dessas redes de negócios depende desse funcionamento.

Para o franqueador, as vantagens de se operar pelo sistema de *franchising* residem na rápida expansão proporcionada por esse modelo, nos ganhos de escala propiciados pelas unidades franqueadas e na facilidade de recursos financeiros obtidos, sendo estes oriundos dos

franqueados mediante as taxas a serem remuneradas ao franqueador. Já as desvantagens para o franqueador consistem no compartilhamento do seu *know-how*, no aumento de custos de supervisão dos franqueados e no compartilhamento das decisões com os conselhos de franqueados (DAHAB, 1996; ROSSINI, 1997; NEVES, 2005).

## **2.2 Atendimento dos interesses dos *stakeholders***

A teoria dos *stakeholders* propõe que o objetivo da empresa é servir como veículo para a coordenação dos interesses dos *stakeholders* (BOAVENTURA et al., 2009). No entanto, essa proposição de função para as firmas gerou diversas críticas, que alegavam que esse posicionamento significaria múltiplos objetivos e que os gestores não teriam critérios claros para a tomada de decisão, podendo resultar em um comportamento oportunista por parte do gestor (PHILLIPS; FREEMAN; WICKS, 2003).

Segundo Handelman e Arnold (1999), cada *stakeholder* possui seus objetivos e suas metas, o que pode resultar em conflitos de interesses. Para o setor de franquias, o conflito de interesse pode ocorrer principalmente devido à diversidade de negócios, a perfis diferenciados de empreendedores franqueados e ao pagamento de *royaltes* para o franqueador.

Nesse contexto, alguns autores estudam como um grupo *stakeholders* pode desenvolver estratégias para ter seus interesses atendidos pela empresa focal (Frooman, 1999; Rowley, 1997). Segundo Freeman, Wicks e Parmar (2004), os *stakeholders* podem utilizar o processo político para apropriar-se de valor ou para regular o valor criado para outros em busca do atendimento de seus interesses. O grupo de *stakeholders* franqueado possui nesse âmbito um potencial relevante perante o grupo franqueador, inclusive no quesito suporte e marca, que podem ser considerados elementos de negociação e de pressão exercidos pelos franqueados.

Por outro lado, em literatura recente, Freeman (2010) alega que os gestores devem tirar o foco da relação nos conflitos e centrar no potencial de criação de valor ao atender os interesses de vários *stakeholders* ao mesmo tempo. Harrison, Bosse e Phillips (2010) propõem que a empresa deve manter um relacionamento com os *stakeholders* baseado em confiança e reciprocidade, o que levaria ao compartilhamento de informações entre os *stakeholders* e a organização, tornando a alocação de recursos mais eficiente e gerando vantagens competitivas.

O atendimento dos interesses dos *stakeholders*, portanto, tem potencial de gerar vantagens competitivas. O levantamento de Mascena et al. (2015) aponta que o atendimento aos interesses dos *stakeholders* pode ser influenciado pela contribuição do *stakeholder* para a empresa, o que estaria ligado ao princípio de justiça organizacional; e pela orientação da função-objetivo da empresa para *shareholders* ou para *stakeholders*.

## **2.3 Corporate social performance (CSP)**

A *corporate social performance* (CSP) é conceituada por Clarkson (1995) como uma medida de desempenho social mensurada por meio da capacidade de gerenciar e satisfazer os diferentes *stakeholders* da organização. Adicionalmente, Wood e Jones (1995) definem CSP como uma configuração organizacional com princípios de responsabilidade social, políticas, programas e resultados observáveis relativos aos relacionamentos sociais, visando ao atendimento das necessidades e do interesse de todos os elementos que vão afetar e ser afetados por ações corporativas e que devem ser consideradas em abordagens globais de desempenho corporativo das empresas.

De forma mais pragmática, Strand (1983) conceitua CSP como uma organização que responde a demandas sociais. Outros autores como Surroca e Tribó (2008) defendem que CSP está ligada à teoria dos *stakeholders*, pois inclui o objetivo de atender os interesses dos *stakeholders*. Todos os conceitos oferecem, dessa forma, uma visão integrativa entre a sociedade e a empresa que promove a integração social e os objetivos econômicos.

Diversos estudos assumem que a CSP está diretamente ligada à eficiência incremental e aos ganhos em satisfação. Nesse sentido, tem sido discutido que, quanto maior for a CSP, maior será o impacto na reputação da organização (TURBAN; GREENING, 1996), apoio do consumidor (Lev, Petrovits; Radhakrishnan, 2010) e melhor será o relacionamento com o governo (Campbell, 2007). Todos esses fatores combinados aumentam a eficiência organizacional, influenciando diretamente na satisfação dos envolvidos quanto à empresa. O estudo de Klein e Dawar (2004), por exemplo, mostrou que a CSP influencia a imagem que a organização possui em um momento de crise do produto.

Muitos estudos analisaram a relação entre a CSP e o desempenho financeiro corporativo (*corporate financial performance* - CFP). A diversidade de pesquisas sobre esta relação motivou algumas análises agregadas da produção, como o artigo de Margolis e Walsh (2003), que analisou 127 estudos sobre CSP-CFP entre 1972 e 2002, e o artigo de Boaventura, Silva e Bandeira de Mello (2012), que analisou 58 artigos sobre CSP-CFP no período de 1996 a 2010. As análises encontraram estudos com relações positivas, negativas ou neutras. O trabalho de Boaventura, Silva e Bandeira de Mello (2012) encontrou 38 artigos que resultaram em uma relação positiva entre CSP e CFP; 11 artigos que resultaram em uma relação negativa e 18 artigos que resultaram em uma relação neutra ou não significativa.

A relação entre CSP e CFP também é estudada em amostras brasileiras, sendo mensurada de diferentes formas, como no estudo de Oro et al. (2014), que encontrou relação positiva entre capital intelectual de natureza social e ambiental e desempenho econômico-financeiro, e o estudo de Crisóstomo, Freire e Vasconcellos (2011), que averiguou relação negativa entre o desempenho em responsabilidade social e a CFP.

## 3 HIPÓTESES DA PESQUISA

### 3.1 Relação entre suporte ao *stakeholder* franqueado e desempenho financeiro

Os franqueados percebem o valor na parceria por meio de suas percepções de benefícios gerados pelos serviços dos franqueadores (Vargo; Lusch, 2004). Ademais, quanto melhor for o canal de comunicação do franqueador com o franqueado, mais fácil será obter a satisfação dos franqueados (Chiou; Hsieh; Yang, 2004). Paralelamente, a coordenação e a cooperação entre franqueado e franqueador fortalecem a marca da franquia (Davies et al., 2011).

Em relação aos serviços de suporte prestados pelos franqueadores, há os treinamentos realizados por estes, que contribuem para que o franqueado possa ter o conhecimento necessário para desenvolvimento satisfatório do conceito de negócio, que consiste em transmitir *know-how* sobre as operações e os serviços relacionados ao trabalho rotineiro (Monroy; Alzola, 2005). Além desses treinamentos convencionais, existem consultorias de campo realizadas pelos franqueadores *in loco*. A atitude do franqueador no sentido de ajudar o franqueado é algo que influencia o desempenho da rede de franquia (Nijmeijer; Fabbricotti; Huijsman, 2014). Por fim, além dessas relações de transferência de conhecimentos presenciais, existem também manuais de operação elaborados por franqueadores que auxiliam os franqueados nos processos a serem realizados em suas rotinas operacionais, estabelecendo os padrões e as regras a serem seguidos

(Perrigot et al., 2013). Percebe-se, então, que o suporte depende de recursos dispendidos pelo franqueador, seja para desenvolver e aplicar treinamentos, distribuir e atualizar constantemente manuais de operações ou para oferecer consultorias *in loco*, consistindo em um esforço de atendimento ao interesse do *stakeholder* franqueado.

Diante disso, alguns estudos testaram a relação entre suporte e desempenho financeiro em diferentes contextos. O estudo de Lai e Choi (2015) procura entender o impacto de indicadores de suporte no retorno financeiro da rede de hotéis analisada. Para os autores, o suporte possui vital impacto na satisfação do cliente, pois melhora sua experiência de hospedagem. O setor aéreo também foi objeto de estudo de Sim, Song e Killough (2010), que analisaram a relação entre suporte e retornos financeiros. Esses autores indicam que o esforço para reduzir falhas no manuseio de bagagens de clientes tem relação com o retorno financeiro tanto de curto quanto de longo prazo, principalmente pela intenção de recompra baseada na última experiência vivida com a companhia aérea.

Dessa forma, argumenta-se que, quanto maior for o suporte do franqueado ao franqueador, maior será o atendimento do interesse do franqueador, devido à transferência de conhecimento e à assistência fornecida. O suporte, por sua vez, impacta na percepção de qualidade do serviço pelos clientes, resultando no aumento de receita e no maior desempenho financeiro da franquia. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

*Hipótese 1: O atendimento aos interesses dos franqueados, avaliado pelo suporte oferecido pelo franqueador, tem relação positiva com o desempenho financeiro da franquia.*

### **3.2 Relação entre marca da franquia e desempenho financeiro**

O *brand equity* da rede de franquia contém atributos de caráter tanto objetivo quanto subjetivo que influenciam a percepção do franqueado (Erenkol; Duygun, 2010). O poder da marca de uma franquia é um elemento determinante para atrair e reter franqueados (Ghantous; Jaolis, 2013), pois diminui o seu risco de investimento (Grace; Weaven, 2011). Dessa forma, uma percepção positiva da marca faz com que o franqueado tenha maior envolvimento com o negócio e busque melhor desempenho (Nyadzayo; Matanda; Ewing, 2011).

Os ganhos obtidos com a marca devem ser entendidos como maiores que o recurso dispendido pelo franqueado para que ele valorize a marca (Grace; Weaven, 2011), principalmente quando os recursos do franqueado são escassos e ele tende, por isso, a valorizar mais seu dinheiro. Portanto, quando o franqueador investe no desenvolvimento da marca, ele minimiza o risco e o dispêndio do franqueado para atração de clientes, gerando maior satisfação do franqueado.

O estudo de Grigore (2009) apoia-se na teoria dos *stakeholders* para investigar a percepção de *stakeholders* sociais, influenciados por estratégias criadas pelo suporte da empresa voltado à comunicação institucional, e sua relação com o impacto da marca e imagem da organização e, conseqüentemente, com o seu desempenho financeiro. Outro estudo que levanta parâmetros ligados ao entendimento da relevância da marca para os *stakeholders* foi organizado por Anić, Piri Rajh e Rajh (2010), que ressaltam que o conhecimento da marca é positivamente relacionado com qualidade e preço dos produtos oferecidos e que juntos esses atributos trazem lealdade e resultados financeiros para as empresas.

Dessa forma, argumenta-se que, quanto maior for o investimento no desenvolvimento da marca da franquia pelo franqueador, maior será o atendimento do interesse do franqueador, devido à percepção de maior potencial de retorno de seu investimento e minimização de seus

riscos em permanecer na relação com o franqueador. Por sua vez, a marca da empresa aumenta a percepção de qualidade do serviço pelos clientes, resultando no aumento de receita e em maior desempenho financeiro da franquia. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

*Hipótese 2: O atendimento aos interesses dos franqueados, avaliado pela marca da franquia, tem relação positiva com o desempenho financeiro da franquia.*

## 4 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva com uma abordagem quantitativa (GIL, 2008), tendo como objetivo analisar a relação entre o atendimento do *stakeholder* franqueado e o desempenho financeiro das franquias.

### 4.1 Coleta dos dados

Os dados utilizados são provenientes de fontes secundárias, publicadas pela Associação Brasileira de *Franchising* (Guia Oficial de Franquias) e pelo Serasa Experian (Guia de Franquias – Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios). Esses guias apresentam uma relação anual de 800 a 1000 redes de franquias, aproximadamente, contendo informações relativas ao franqueador e franqueado e abordando itens como faturamento, idade, segmento e a pesquisa de satisfação do franqueado com relação aos atributos institucionais. As edições analisadas desses anuários compreenderam os anos de 2007 a 2013. Para mensurar o desempenho do negócio, os parâmetros foram baseados na nota de 0 a 10 que o franqueado atribui ao franqueador revelando sua satisfação com o suporte e a marca.

Cabe mencionar, ainda, que a utilização de dados secundários oriundos de anuários de franquias é presente nos estudos sobre redes de franquias desde a década de 90, sendo possível elencar estudos nacionais e internacionais publicados em periódicos que usaram dados secundários para analisar as franquias (Melo et al., 2015; Melo et al., 2014; Mariz-Pérez; García-Álvarez, 2009; Davidovitsch; Caldas; Ferreira-da-Silva, 2009; Elango, 2007; Shane, 1998; Martin; Justis, 1993).

### 4.2 Construção das variáveis de pesquisa

Para a construção do modelo, partiu-se da análise bibliográfica de publicações que tratavam da análise de somente um *stakeholder*, como empreendido nesta pesquisa. Estudos na teoria dos *stakeholders* envolvem tanto a relação simultânea com múltiplos *stakeholders* como relações entre duas partes: a empresa focal e um *stakeholder* relevante. Considerando que o principal *stakeholder* de uma franquia é o franqueado, optou-se por não analisar múltiplos *stakeholders*, mas apenas o *stakeholder* franqueado. O Quadro 1, a seguir, apresenta as publicações que embasaram a escolha das variáveis dependente, independente e controle, e da técnica estatística.

**Quadro 1 - Construção do modelo**

<b>Autor</b>	<b>Variável dependente</b>	<b>Variável independente</b>	<b>Controle</b>	<b>Técnica</b>
Deshpande, Farley e Webster Jr. (1993); Jaworski e Kohli (1993); e Samiee e Roth (1992)	Desempenho financeiro			
Riordan, Gatewood e Bill (1997)		Atendimento de interesse		
Bouslah et al. (2010)			Indústria	
Chang, Oh e Messersmith (2013); Turban e Greening (1996); e Bouslah et al. (2010)			Tamanho	
Turban e Greening (1996); Bouslah et al. (2010); e Chang, Oh e Messersmith (2013)				Regressão

Fonte: elaborado pelos autores.

Por sua vez, o Quadro 2 apresenta a descrição das variáveis utilizadas nesta pesquisa.

**Quadro 2 - Variáveis de Pesquisa**

<b>Natureza</b>	<b>Variável</b>	<b>Métrica</b>	<b>Descrição</b>
DEPENDENTE	Variação no faturamento	%	Aumento ou queda no faturamento anual da rede.
INDEPENDENTE	Suporte	1 a 10 pontos	Índice composto por Treinamento, Consultoria de campo e Manual de operações
INDEPENDENTE	Marca	1 a 10 pontos	Índice composto por Força da marca, Solidez e Transparência
CONTROLE	Tamanho	---	Número de unidades
CONTROLE	Indústria	---	Segmento de atuação

Fonte: elaborado pelos autores.

### 4.3 Técnica de análise de dados

Para análise dos dados, utilizou-se a técnica de regressão linear múltipla. Essa técnica, segundo Fávero et al. (2014), estima o valor da variável dependente, que nesta pesquisa é o desempenho financeiro da franquia, pela variação das variáveis independentes, que nesta pesquisa consiste no atendimento do *stakeholder* franqueado quanto ao suporte e à marca.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Estatísticas descritivas

O uso dos dados secundários permitiu acesso a respostas de um elevado número de franqueados de diferentes setores. A Tabela 1 apresenta a quantidade de respostas considerando dois critérios: o ano da publicação do anuário e o setor da franquia.

Tabela 1 – Quantidade de franqueados por ano e indústria

Ano	Qtde	Indústria	Qtde
2007	641	ALIMENTAÇÃO; cafeteria e confeitaria.	1196
2008	664	CASA, decoração e presentes.	204
2009	741	COSMÉTICOS, perfumaria e farmácia; saúde e bem-estar.	117
2010	828	ENSINO de idiomas; treinamento e cursos.	560
2011	665	VESTUÁRIO; calçados e acessórios.	226
2012	648	SERVIÇOS gerais; serviços de limpeza e conservação; serviços financeiros e consultoria.	596
2013	1036	VEÍCULOS; lazer.	196

Fonte: elaborada pelos autores.

Observa-se que o ano em que se obteve maior número de resposta dos franqueados é 2013. Quanto ao setor, o que possui o maior número de respondentes na amostra total é o de alimentação, cafeteria e confeitaria. As estatísticas descritivas também foram obtidas para a variável dependente (variação do faturamento de um exercício para o outro), as variáveis independentes (as notas atribuídas ao suporte e à marca pelos franqueados) e a variável de controle métrica (tamanho). As estatísticas descritivas são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Estatísticas descritivas

Variáveis	Média	Desvio-padrão	N
Variação faturamento (%)	42,1404	61,84997	1808
Marca	5,5882	1,52585	1625
Suporte	6,3894	1,91370	1378
Tamanho (n.º unidades)	141,8512	365,26381	5223

Fonte: elaborada pelos autores.

Observa-se que os dados obtidos não cobrem o tamanho total da amostra, sendo consideradas para análises estatísticas as observações sem *missing values*. Percebe-se, pelo desvio-padrão apresentado na Tabela 2, que as variáveis de marca e suporte têm pouca variação na amostra em comparação com a variação do faturamento e do tamanho, que tem elevado desvio-padrão. Isso pode ocorrer pois as variáveis suporte e marca variam entre as notas 0 e 10, enquanto o faturamento tem ampla variação.

## 5.2 Teste das hipóteses

Os resultados obtidos por meio da técnica estatística de regressão múltipla, utilizados para o teste das hipóteses propostas nesta pesquisa, são apresentadas na Tabela 3. O  $R^2$  do modelo é de 0,099, o que indica que 9,9% da variação da variável dependente é explicada pelas variáveis independentes usadas no modelo.

Tabela 3 – Resultados da regressão múltipla

VD: Variação faturamento (%)			
Vls	Coefficiente	Erro padrão	Sig.
Marca	-8,791	1,003	<b>,000</b>
Suporte	,002	,007	,719
Alimentação	,171	3,745	,964
Casa	1,773	8,529	,835
Cosméticos	7,705	11,195	,491
Ensino	-10,383	4,551	<b>,023</b>
Vestuário	-11,967	8,581	,163
Servicos	-1,744	4,948	,725
Veículos	-13,867	7,328	,059
Tamanho	-,009	,003	<b>,009</b>
a2008	7,969	5,172	,124
a2009	3,248	5,131	,527
a2010	314,794	42,078	<b>,000</b>
a2011	-2,923	5,071	,564
a2012	-13,673	5,404	<b>,011</b>
a2013	-7,035	5,789	,224
(Constante)	104,782	8,360	<b>,000</b>

Fonte: elaborada pelos autores.

Observa-se, na Tabela 3, que a variável marca apresenta relação negativa e significativa com a variação do faturamento, enquanto a variável suporte não apresenta relação estatisticamente significativa. Os resultados também incluem as variáveis de controle (tamanho, *dummies* para setor de atuação da franquia e para o ano) e a análise de multicolinearidade, pela estatística *variance inflation factor* (VIF).

Os resultados obtidos não confirmaram a hipótese 1, de que o atendimento dos interesses dos franqueados, avaliado pelo suporte oferecido pelo franqueador, tem relação positiva com o desempenho financeiro da franquia. Observa-se que, na amostra analisada, não existe uma relação estatisticamente significativa entre o suporte e a variação no faturamento das franquias.

Os resultados apresentados na Tabela 3 também não confirmaram a hipótese 2, de que o atendimento dos interesses dos franqueados, avaliado pela marca da franquia, tem relação positiva com o desempenho financeiro da franquia. Pelo contrário, a relação obtida foi negativa, ao nível de significância de 5%. Ou seja, na amostra e no período analisados, quanto maior é a percepção positiva da força, da solidez e da transparência da marca pelo franqueado, mantendo as demais condições constantes e na presença das demais variáveis, menor é a variação anual do faturamento da franquia.

Nesse sentido, esta pesquisa encontrou uma relação negativa entre o atendimento do *stakeholder* franqueado e o desempenho financeiro, contrariando a literatura de avaliação do desempenho com *stakeholders* e do desempenho financeiro (CSP-CFP), em que predominam estudos que encontraram uma relação positiva entre esses aspectos (MARGOLIS; WALSH, 2003; BOAVENTURA; SILVA; BANDEIRA DE MELLO, 2012). Embora esta pesquisa apresente limitações com relação às variáveis disponíveis para análise, esses resultados apontam perspectivas para a aplicação da teoria dos *stakeholders* às redes de franquias.

Primeiramente, por serem redes complexas que envolvem um amplo número de *stakeholders*, a análise da relação entre o atendimento do *stakeholder* e o desempenho financeiro utilizando-se apenas de um grupo de *stakeholders* pode ser considerada uma abordagem limitada.

Conforme proposto por Freeman (2010), as empresas devem buscar meios para atender simultaneamente os interesses dos *stakeholders* relevantes. Dessa forma, a capacidade das franquias em desenvolver uma relação de ganha-ganha envolvendo mais *stakeholders* pode ter maior potencial de geração de vantagens competitivas do que o foco apenas no franqueado. No entanto, embora a relação encontrada seja negativa, pode reforçar o que tem sido defendido na literatura recente da teoria dos *stakeholders* e enfatizado por Freeman (2010): de que, ao invés de pensar em *trade-offs* e em quem deve ser atendido primeiro ou atendido melhor, deve-se pensar no potencial de criação de valor conjunto no relacionamento entre a empresa e seus *stakeholders*, nesse caso, as franquias e seus *stakeholders*.

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi analisar a relação entre o atendimento do *stakeholder* franqueado e o desempenho financeiro da franquia. Os resultados obtidos não confirmaram as hipóteses desenvolvidas, uma vez que não foi encontrada relação significativa entre suporte e desempenho financeiro e foi encontrada relação negativa entre marca e desempenho financeiro. No entanto, a relação negativa não enfraquece o uso da teoria dos *stakeholders* no estudo de franquias, tendo em vista a proposição da literatura atual de que, ao invés de priorizar o atendimento a um *stakeholder* mais relevante, deve-se considerar o potencial de criação de valor no relacionamento com diversos grupos de *stakeholders* simultaneamente.

Para o grupo de franquias analisado, a variação do faturamento pode não estar associada apenas ao nível de entrega de suporte e marca, mas também a outros atributos não considerados neste estudo, como, por exemplo, o delineamento da área de atuação das unidades franqueadas, o que mostraria a eficiência do franqueador, evitando a canibalização entre franqueados da mesma rede. Assim, esta pesquisa possui limitações, como a averiguação de somente três atributos relacionados à marca (força, solidez e transparência) e ao suporte (treinamento, consultoria de campo e manuais). Outra limitação consiste em não considerar outras variáveis que podem representar o atendimento aos franqueados e o desempenho financeiro. Ademais, o modelo de pesquisa construído também poderia ser aprimorado estatisticamente.

Nesse sentido, em estudos futuros, recomenda-se averiguar com maior profundidade os atributos relacionados à marca e ao suporte, tais como prospecção de ponto, instalação da franquia e consultoria jurídica e financeira, no que concerne ao suporte, e fidelização, propaganda e promoção, no que concerne à marca. Sugere-se, também, analisar outras variáveis de atendimento dos *stakeholders*, incluir mais *stakeholders* na análise e utilizar diferentes técnicas estatísticas para análise da relação entre o atendimento dos franqueados e o desempenho financeiro da franquia.

## REFERÊNCIAS

- ALON, I. The use of franchising business: US-Based retailers. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 2, p. 111-122, 2001.
- ALTINAY, L.; MILES, S. International Franchising Decision-Making: An Application of Stakeholder Theory. **Service Industries Journal**, v. 26, n. 4, p. 421-436, 2006.
- ANIĆ, I. D.; PIRI RAJH, S.; RAJH, E. The impact of quality and price consciousness on brand loyalty. **Ekonomski Pregled**, v. 61, n. 3-4, p. 137-150, 2010.
- BAKER, B.; DANT, R. Stable plural forms in franchise systems: an examination of the evolution of ownership redirection research In: HENDRIKSE, G. et al. **Strategy and governance of networks: cooperatives, franchising and strategic alliances**. Heidelberg: Physica-Verlag, 2008.
- BERMAN, B.; EVANS, J. **Retail management: a strategic approach**. New York: MacMillan, 1998.
- BOAVENTURA, J. M. G. et al. Teoria dos stakeholders e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 32, p. 289-307, 2009.
- BOAVENTURA, J. M. G.; SILVA, R. S.; BANDEIRA DE MELLO, R. Performance Financeira Corporativa e Performance Social Corporativa: Desenvolvimento Metodológico e Contribuição Teórica dos Estudos Empíricos. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 23, n. 60, p. 232-245, 2012.
- BOUSLAH, K. B. H. et al. The Impact of Forest Certification on Firm Financial Performance in Canada and the U.S. **Journal of Business Ethics**, v. 96, n. 4, p. 551-572, 2010.
- CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 44, n. 4, p. 497-967, 2007.
- CHANG, Y.; OH, W.Y.; MESSERSMITH, J. Translating Corporate Social Performance into Financial Performance: Exploring the Moderating Role of High Performance Work Practices. **International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 19, p. 3738-3756, 2013.
- Chiou, J.; Hsieh, C.; Yang, C. The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisee' intentions to remain in the franchise system. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 1, p. 19-36, 2004.
- CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- COUGHLAN, A. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CRISÓSTOMO, V.L.; FREIRE, F.S.; VASCONCELLOS, F. C. Corporate social responsibility, firm value and financial performance in Brazil. **Social Responsibility Journal**, v. 7, n. 2, p. 295-309, 2011.
- DAHAB, S. **Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- DAVIDOVITSCH, L.; CALDAS, L.F.; FERREIRA-DASILVA, J. Estruturação das redes de fast food: um estudo empírico sobre os antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho das firmas. **Revista da Administração da USP**, v. 44, n. 4, p. 299-312, 2009.
- Davies, M.A.P.; Lassar, W.; Manolis, C.; Prince, M.; Winsor, R.D. A model of trust and

- compliance in franchise relationships. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 3, p. 231-340, 2011.
- DESPANDE, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER JR, F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23-37, 1993.
- ELANGO, B. Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? **Journal of Small Business Management**, v. 45, n. 2, p. 179-193, 2007.
- ELANGO, B.; FRIED, V. Franchising research: a literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 3, p. 68-81, 1997.
- Erenkol, A.; Duygun, A. Customers perceived brand equity and a research on the customers of Bellona which is a Turkish furniture brand. **Journal of American Academy of Business**, v. 16, n. 1, p. 34-42, 2010.
- FÁVERO, L. P. et al. **Métodos quantitativos com stata**: procedimentos, rotinas e análise de resultados. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. (Kindle E-book).
- FREEMAN, R. E. Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation. **Journal of Business Ethics**, v. 96, n. S1, p. 7-9, 2010.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Stakeholder theory and "the corporate objective revisited. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 364-369, 2004.
- FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, p. 191-205, 1999.
- Ghantous, N.; Jaolis, F. Conceptualizing franchisee-based brand equity: a framework of the sources and outcomes of the brand's added value for franchisees. **International Business Research**, v. 6, n. 2, p. 112-125, 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Gillis, W. **Resource-based and relational antecedents of firms' propensity to franchise and their effects on firm performance**. 2007 (Doctor of Philosophy) – College of Business, The Florida State University, Tallahassee, 2007.
- Grace, D.; Weaven, S. An empirical analysis of franchisee value-in-use, investment risk and relational satisfaction. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 66-380, 2011.
- GRIGORE, G. Corporate social responsibility and reputation. **Metalurgia International**, v. 14, n. 11, p. 95-98, 2009.
- Handelman, J. M.; Arnold, S. J. Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 33-48, 1999.
- HARRISON, J.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 58-74, 2010.
- Hisrich, R.; Peters, M. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.
- KLEIN J.; DAWAR N. Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. **International Journal of Research in Marketing**, v. 21, n. 3, p. 203-217, 2004.
- LAI, J. H.; CHOI, E. C. Performance measurement for teaching hotels: A hierarchical system incorporating facilities management. **Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism**

**Education**, v. 16, p. 48-58, 2015.

LEV B.; PETROVITS C.; RASHAKRISHNAN, S. Is doing good, good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 2, p. 182-200, 2010.

MARGOLIS, J.D.; WALSH, J.P. Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 2, p. 268-305, 2003.

MARIZ-PÉREZ, R.; GARCÍA-ÁLVAREZ, T. The internationalization strategy of spanish indigenous franchised chains: a resource-based view. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 4, p. 514-530, 2009.

MARTIN, R.; JUSTIS, R. Franchising, liquidity constraints, and entry. **Applied Economics**, v. 25, n. 1, p. 1269-1277, 1993.

MASCENA, K. M. C. et al. Priorização de Stakeholders: Contribuição dos estudos teóricos e empíricos. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, Edição Especial, p. 42-59, 2015.

MELO, P. L. R. et al. Internationalization of Brazilian Franchise Chains: A Comparative Study. **RAE-Revista de Administração de Empresas (FGV-EAESP)**, v. 55, n. 3, p. 258-272, 2015.

MELO, P.L.R.; BORINI, F.M.; CUNHA, J.A.C. Percepções de valor e elementos estruturantes das microfranquias. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 18, n. 3, p. 328-350, 2014.

Monroy, M.; Alzola, L. An analysis of quality management in franchise systems. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 5, p. 585-605, 2005.

NEVES, M. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

Nijmeijer, K.J.; Fabbriotti, I.N.; Huijsman, R. Making franchising work: a framework based

on a systematic review. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 1, p. 62-83, 2014.

Nyadzayo, M.; Matanda, M.; Ewing, M. Brand relationship and brand equity in franchising. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p. 1103-1115, 2011.

ORO, I. M.; BALBINOT, I. J.; THOMÉ, D.; LAVARDA, C. E. F. Relação do capital intelectual de natureza social e ambiental com o desempenho econômico-financeiro do segmento de energia elétrica brasileiro. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, Edição Especial, p. 59-74, 2014.

PERRIGOT, R. et al. Antecedents of Early Adoption and use of Social Media Networks for Stakeholder Communications: Evidence from franchising. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 4, 539-565, 2013.

PHILLIPS, R.; FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C. What stakeholder theory is not. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, p. 479-502, 2003.

Pitt, L.; Napoli, J.; van der Merwe, R. Managing the franchised brand: The franchisee's perspective. **Journal of Brand Management**, v. 10, n. 6, p. 411-420, 2003.

RIORDAN, C. M.; GATEWOOD, R. D.; BILL, J. Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. **Journal of Business Ethics**, v. 16, n. 4, p. 401-412, 1997.

ROSEMBLOON, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo, Atlas, 2002.

ROSSINI, S. **O processo de inovação na prestação de serviços no franchising: estudo de caso Le Postiche**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

ROWLEY, T. J. Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4,

p. 887-910, 1997.

SAMIEE, S.; ROTH, K. The influence of global marketing standardization on performance. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 1, p. 1-17, 1992.

SHANE, S. A. Research notes and communications making new franchise systems work. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 697-707, 1998.

Shane, S. **From ice cream to the internet: using franchising to drive the growth and profits of your company**. New Jersey: Prentice Hall, 2005.

SIM, K. L.; SONG, C. J.; KILLOUGH, L. N. Service quality, service recovery, and financial performance: an analysis of the US airline industry. **Advances in Management Accounting**, v. 18, p. 27-53, 2010.

STRAND, R. A system paradigm of organization adaptations to the social environment. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 1, p. 90-96, 1983.

SURROCA, J.; TRIBÓ, J. A. Managerial entrenchment and corporate social performance. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 35, n. 5, p.748-789, 2008.

TURBAN, D. B.; GREENING, D. W. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employee. **Academy of Management Journal**, v. 40, p. 658-672, 1996.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. The four service marketing myths remnants of a goods-based, manufacturing model. **Journal of Service Research**, v. 6, n. 4, p. 324-335, 2004.

WOOD, D. J.; JONES, R. E. Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on Corporate Social Performance. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, n. 3, p. 229-267, 1995.