

**Valor da Relação com Redes de Franquias: análise comparada entre franquias convencionais e micro franquias.**

***Renato Telles***

Professor no PPGA – UNIP  
[rtelles@usp.br](mailto:rtelles@usp.br)

Pedro Lucas de Resende Melo  
Professor no PPGA – UNIP  
[resendemelo@usp.br](mailto:resendemelo@usp.br)

***Telmo José Magalhães da Silva***  
Mestre em Administração -UNIP  
[rochdale@skill.com.br](mailto:rochdale@skill.com.br)

**Resumo:** As microfranquias são formatos de franquias que querem investimento inicial de até R\$ 80 mil., estes negócios estão direcionados principalmente a classe média emergente. Em função da relevância crescente deste formato de negócio e a modesta disponibilidade de literatura, investigações focalizadas nesse modelo de operação tornam-se oportunas. O objetivo da presente pesquisa pode ser descrito como o levantamento de potenciais diferenças na atribuição de valor à relação com franquias entre franqueados convencionais e microfranqueados. Essa atribuição de valor compreende duas dimensões: suporte oferecido pelo franqueador e reconhecimento da marca pelo franqueado. Assim, este trabalho, de natureza qualitativa e descritiva, é baseado em seis estudos de caso, sendo três deles de empresas franqueadas convencionais e três microfranqueados, operando nos setores de alimentação, beleza e educação, respectivamente. Os resultados indicam a presença de convergências, mas também de divergências relevantes em relação aos atributos associados ao suporte ao franqueado, quando comparadas as perspectivas de franqueados convencionais e microfranqueados. Em relação ao reconhecimento de marca, embora verifiquem-se posições semelhantes, a análise de conteúdo das entrevistas remete a diferentes motivações para as duas configurações de negócio.

**Palavras-Chave:** Redes de Franquias; Micro franquias; Microempreendedor; Atribuição de Valor.

## **1 Introdução**

A operação de franquias pode ser compreendida como uma alternativa estratégica de ampliação de negócio, baseada na expansão da oferta, decorrente do engajamento de terceiros, a partir de relações contratuais firmadas entre detentor original do empreendimento (franqueador) e novos operadores do negócio (franqueados). Essa opção de crescimento cooperado, embora possa ser associada a redução de riscos e incertezas e compartilhamento de competências, impõe contratualmente responsabilidades, como suporte do franqueador ao franqueado no estabelecimento do novo negócio e operação do negócio alinhada às especificações do franqueador pelo franqueado (Shane, 2005; Gillis, 2007; Melo, 2012).

Em 2013, no Brasil, o sistema de franquias apresentou uma expansão de 11,9%, com faturamento de R\$ 115 bilhões para 2.703 redes instaladas no país, assegurando a terceira posição no *ranking* mundial, liderado pela China e Coreia do Sul em números de unidades. Comparativamente, o desempenho do *franchising* brasileiro foi 5 vezes superior ao crescimento do PIB nacional no mesmo período (2,3%), segundo dados do Instituto Brasileiro

de Geografia e Estatística - IBGE (Associação Brasileira de Franchising, 2014). De acordo com Ricardo Camargo, diretor executivo da Associação Brasileira de Franchising - ABF, um dos fatores responsáveis pelo comportamento francamente positivo das franquias tem sido a migração das classes sociais D e E para a classe C, permitindo a entrada de microempreendedores e o desenvolvimento de um novo modelo de negócio dentro da rede de franquias: as microfranquias (Associação Brasileira de Franchising, 2013).

Dados recentes demonstram que a classe C empreendedora compõe um mercado de 11,6 milhões de pessoas, constituindo-se no público pertencente à classe média emergente com maior renda per capita, responsável por um consumo anual de R\$ 276 bi em 2013 (Associação Brasileira de Franchising, 2014b). A mesma fonte informa que diferentes redes de franquias convencionais, assim como redes iniciantes no setor, vêm optando pela operação baseada principalmente no modelo de microfranquias. Essa concepção de oferta de negócio a potenciais franqueados apresenta duas características distintas em relação ao modelo tradicional:

- 1) Níveis de investimento relativamente inferiores aos demandados em franquias convencionais;
- 2) Disponibilidade de incentivos financeiros para a aquisição de microfranquias, incluindo o oferecido pelo próprio franqueador como parte de sua estratégia de expansão da rede.

Registra-se no Brasil, a presença de aproximadamente 384 redes de microfranquias, ou seja, cerca de 17% do montante total de redes operando no país; a participação de 5% no faturamento do setor e, particularmente, o crescimento de 29% no número de redes baseadas nesse modelo, somente no último ano (Associação Brasileira de Franchising, 2014), constitui razão suficiente para o estabelecimento de estratégias e políticas orientadas para este modelo recente de operação em *franchising*. Segundo a associação do setor, iniciativas, como a criação de uma diretoria específica para microfranquias, refletem e concordam com percepção de relevância dessa configuração de negócio.

Parâmetros internacionais indicam valores de investimento por franqueados limitados a cerca de US\$ 25.000,00 como uma referência para a tipificação de uma microfranquia (Fairbourne, Gibson & Dyer, 2007). No Brasil, aparentemente tem se considerado montantes de até R\$ 80.000,00 como balizamento para tal categorização. Deve-se reconhecer que o aporte financeiro para microfranquias apresenta-se relativamente inferior ao necessário para a aquisição de franquias tradicionais em função de sua atuação relacionar-se, em geral, com prestação de serviços não vinculados a custos de operação importantes de (a) aluguel de estabelecimentos comerciais ou pontos de venda, (b) despesas relevantes de armazenagem e estoques, e (c) manutenção de funcionários, entre outros. Não raro, as microfranquias tem como base de negócio a residência do franqueado, demandando poucos ou nenhum empregado (Ribeiro *et al.*, 2011).

A investigação da literatura sobre o desenvolvimento e a adoção do conceito de microfranquias, como uma variação derivada da concepção tradicional de franquias, sugeriu que o trabalho de Fairbourne (2006) pode ser reconhecido como um dos artigos seminais sobre o tema, apresentando a microfranquia como um modelo de negócios para a criação de riquezas para a base da pirâmide em países pobres. Posteriormente, Ivins (2008) realizou uma pesquisa sobre a inserção de microfranquias para a expansão de escolas em áreas remotas do Nepal;

Oduor, Kamau and Mathenge (2009) abordaram as microfranquias no processo de distribuição de drogas antimaláricas no Quênia e Nghia (2010) discute o modelo de microfranquias como uma alternativa à redução da pobreza.

Burand e Kich (2010) e Kistruck, Webb, Sutter e Ireland (2011) realizaram as primeiras análises comparativas entre franquias e microfranquias ao confrontarem os modelos, investigando as possíveis particularidades de microfranquias, à luz da Teoria da Agência (Combs, Michel & Castrogiovanni, 2004; Shane, 2005) e da Teoria de Escassez de Recursos (Oxenfeldt & Kelly, 1968). A revisão teórica sobre o suporte oferecido pelo franqueador (Cohen & Silva, 2000; Monroy & Alzola, 2005; Vieira & Slongo, 2008), assim como a perspectiva do franqueado dentro de relações de franchising (Dantas, Campos & Pereira Filho, 2013), não indicaram a presença de diferenciações ou ênfases associadas especificamente a microfranquias.

A publicação científica brasileira, envolvendo o tema *franchising*, não revela a existência de artigos em periódicos arbitrados abordando efetivamente microfranquias, diagnóstico que ratifica a posição manifestada por Melo e Andreassi (2010). Em função da relevância crescente deste formato de negócio, como indicado inequivocamente pela sua expansão em termos de faturamento e importância socioeconômica, e a modesta disponibilidade de acervo dedicado à compreensão, gestão e operação de microfranquias, pesquisas científicas focalizadas nesse modelo de negócio tornam-se oportunas e relevantes.

O presente trabalho se propõe a abordar o tema microfranquias, orientando-se para a identificação de discrepâncias de percepção sobre o negócio de franquias entre franqueados convencionais e microfranqueados, caracterizado como o problema de pesquisa. A questão de pesquisa adotada como referencial para a investigação do problema consiste em: Existem diferenças na percepção de valor da relação com redes de franquia entre franqueados convencionais e microfranqueados?

O objetivo da presente pesquisa pode ser descrito como o levantamento de potenciais diferenças na atribuição de valor à relação com franquias entre franqueados convencionais e microfranqueados. Essa atribuição de valor compreende duas dimensões: suporte oferecido pelo franqueador e reconhecimento da marca pelo franqueado. Referente ao suporte provido pelo franqueador considerou-se os atributos (a) know-how de operações, (b) recrutamento e treinamento, (c) consultoria de campo e (d) manual de operações. Em relação ao reconhecimento de marca, apreciou-se (a) imagem da marca, (b) força do posicionamento e (c) relevância de atributos da marca. A Figura 1 apresenta o *framework* desta pesquisa, de forma esquemática. A verificação exploratória da presença ou ausência de distinções efetivas na atribuição de valor da relação com franquias pelos franqueados das microfranquias e das franquias convencionais oferece uma contribuição relevante para os estudos de franquias.

## 2 Fundamentação Teórica

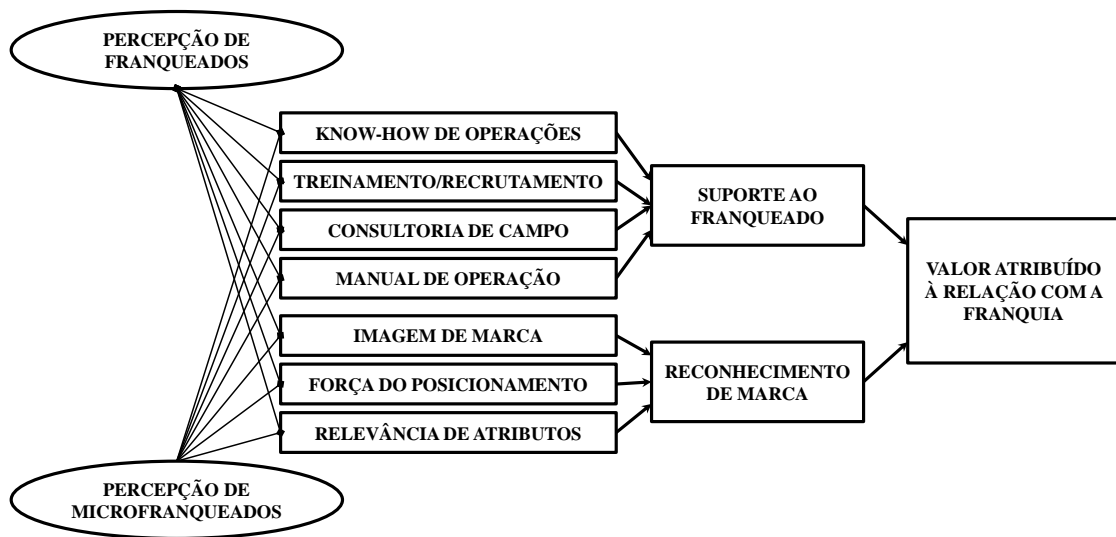
A fundamentação teórica foi desenvolvida a partir da revisão conceitual dos dois blocos temáticos de sustentação do presente artigo: (a) Franquias e Microfranquias, oferecendo bases de compreensão legal e operacional de ambos os conceitos e, nesse sentido, fornecendo a plataforma de conhecimento para a confrontação dos atributos comparados; e (b) Valor da Relação com a Franquia para o Franqueado, caracterizando-se, segundo a perspectiva de valor para o cliente, a percepção da relação benefícios contra custos na posição do franqueado.

### 2.1 Franquias e Microfranquias

No Brasil, a lei 8.955 de 25.12.1994 define, em seu artigo 2º, que uma franquia é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante

remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. No período anterior à lei, a prática de franquias no Brasil foi regida de uma maneira informal pelo código de defesa do consumidor e pela legislação relacionada ao registro da marca - código de propriedade industrial (Barroso, 2002).

O principal ator no sistema de franquias é o franqueador, respondendo pela criação e desenvolvimento da marca, de seus produtos, do *know-how* da operação e, na relação com o franqueado, pela capacitação desses por meio de transferência da tecnologia de operação do negócio; o suporte oferecido pelo franqueador no estabelecimento e condução da unidade franqueada reduz efetivamente incertezas e riscos ao franqueado, mitigando-se a probabilidade de decisões administrativas ou operacionais equivocadas, reduzindo-se os esforços de acesso e sucesso de constituição da infraestrutura e tornando mais eficiente o desenvolvimento de competências na oferta do produto, se comparado às condições de um empresário convencional; entretanto, o franqueado, em contrapartida, compensa o franqueador, por meio de pagamento de taxas da franquia, publicidade e royalties acordados em contratos (Combs & Ketchen Jr., 2003; Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004; Dant, Grunhage & Windsperger, 2011).



**Figura 1.** Estrutura esquemática de desenvolvimento da pesquisa.  
Fonte: Autores.

Burand e Kich (2010) identificam na última década a presença dos primeiros estudos focalizados em microfranquias, no fenômeno desenvolvido nesse período particularmente em regiões ou comunidades caracterizadas por maioria ou importante parcela da população localizada na base da pirâmide social; os autores associam esse tipo de configuração de negócio à redução da pobreza em países subdesenvolvidos. Outras motivações sem cunho eminentemente social ou de política pública podem ser arroladas para a difusão e a expansão do modelo de microfranquias. O franqueador operando com franquias convencionais pode considerar o conceito de microfranquias como uma alternativa de diversificação de atividades; desse modo, o crescimento do negócio estaria relacionado a condições de interesse para o negócio como: (1) redução do risco associado a incertezas do ambiente pelo crescimento da rede, (2) aumento do volume de operação pela composição de franquias e microfranquias e (3) elevação de custos menos que proporcional para o novo modelo com controles e suporte dedicados a franqueados de maior dependência e baixo custo (Magleby, 2007; Burand & Koch, 2010).

Ainda em relação aos dois modelos de franquias, deve-se reconhecer que o sistema de franquias convencionais demanda comparativamente maiores montantes de investimento, condição que remete à adequação ou, ao menos, à compatibilidade de microfranquias como estratégia potencial para negócios ligados à base da pirâmide do mercado (Fairbourne, Gibson & Dyer, 2007). Essa perspectiva provavelmente conduz autores como Kistruck *et al.* (2011) à afirmação de que o objetivo da microfranquia pode ser vinculado a resultados como (a) geração de riqueza e, por consequência, redução da pobreza na base da pirâmide social e (b) disponibilização de uma série de benefícios para o microfranqueado.

A abordagem do modelo de microfranquias limitada à concepção frequente de uma iniciativa para a redução da pobreza na base da pirâmide social ou como alguma estratégia de distribuição de renda orientada para os segmentos sociais mais populares merecem investigações ainda não desenvolvidas e necessariamente dotadas de maior apelo analítico, particularmente em relação às razões que justifiquem seu crescimento diferenciado em ambientes como o brasileiro, em particular. A existência de desafios ainda não enfrentados, como (1) adequação de mesmos indicadores de desempenho para ambos os conceitos de franquias ou (2) efetividade de mesmos controles, tipo de suporte e natureza do treinamento para franqueados de franquias convencionais e microfranquias, remetem à necessidade de avaliações e pesquisas contextualizadas e críticas (Kistruck *et al.*, 2011).

## 2.2 Valor da Relação com a Franquia para o Franqueado

O valor para o cliente num processo de troca qualquer (compra de um serviço, aquisição de um bem, eleição de um candidato etc.) pode ser entendido como a diferença entre os benefícios recebidos e os esforços realizados, ou, em outros termos, a diferença entre benefício e custo percebido pelo cliente numa troca (Telles, Romboli & Siqueira, 2009). A aquisição de uma franquia é uma decisão em que o empreendedor (ou potencial franqueado) assume efetivamente o papel de cliente, considerando os benefícios e os custos envolvidos nessa definição. Os custos estariam relacionados à taxa e demais desembolsos do franqueado, além do risco vinculado à decisão; os benefícios por essa opção de negócio estariam basicamente concentrados no suporte do franqueador (manual de operações, *know-how* de operação, treinamento e recrutamento e consultoria de campo) e Valor da Marca (vinculada a identidade, posicionamento e imagem de marca).

Embora Rubin (1978) não discuta em detalhes sua compreensão de valor da marca, o autor afirma que este é o principal ativo de uma franqueadora dentro de uma rede de franquias. Na relação entre franqueador e franqueado, onde o último configura-se como cliente, seja tanto na autonomia pela adesão (investimento), quanto na opção pela continuidade do relacionamento (desinvestimento), a marca é destacadamente um dos principais elementos de influência na decisão de escolha da franquia como investimento (Kim, Kim & An, 2003; Ghantous & Jaolis, 2013). Nesse sentido, Nyadzayo, Matanda e Ewing (2011) alegam que, embora a relação entre franqueador e franqueado tenha sua normatização por meio de contrato entre as partes, com direitos e obrigações para ambos, para o franqueado, tipificado como cliente dentro desta relação comercial, em função dos processos de direção da franquia, a marca terá um grau maior de importância.

Partindo-se da posição de cliente em que o franqueado encontra-se na relação com o franqueador, optou-se por inventariar alternativas na literatura de mensuração do valor percebido pelo consumidor (franqueado) em relação ao processo de troca continuada estabelecida com a gestão da franquia. Entre os trabalhos pesquisados, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram um instrumento denominado SERVQUAL para avaliação da qualidade de serviços, Zeithaml e Bitner (2005) ofereceram uma ferramenta dedicada à apreensão sobre qualidade e satisfação de clientes e Grönroos (2009) propõe uma metodologia

suportada pelo conceito de qualidade total percebida, construída a partir da ideia de que a qualidade percebida adequada é recebida quando a qualidade experimentada satisfaz as expectativas do cliente.

Entretanto, o conceito de valor ou de uma dimensão *proxy* que fornecesse uma forma de se aquilatar de maneira eficaz a relação entre benefícios e custos em uma troca, em geral, e entre franqueado e franqueador, em particular, não foi objeto específico da literatura pesquisada. Proposições como “valor do cliente é toda avaliação sobre o produto, baseada na percepção do que é recebido e do que é dado” (Zeithaml, 1988, p.14) ou “o franqueado, quando recebe benefícios do franqueador (ganho de conhecimentos e competências) aumenta o seu nível de satisfação e atribuição de valor sobre a franquia” (Whittaker, Ledden & Kalafatis, 2007, p.345) não estabelecem ou indicam inequivocamente orientações para a construção de métricas. Optou-se em função dessa condição pela compreensão de Valor da Relação com a Franquia para o Franqueado ( $V_{\text{franquia|franqueado}}$ ) como a diferença entre Benefícios e Custos da Relação com a Franquia para o Franqueado, ou seja:

$$\begin{aligned} V_{\text{franquia|franqueado}} &= \\ &= \text{BENEFÍCIOS}_{\text{franquia|franqueado}} - \text{CUSTOS}_{\text{franquia|franqueado}} \\ &= (\text{SUPORTE}_{\text{franqueador}} + \text{VALOR|MARCA}_{\text{franquia}}) - \text{CUSTOS}_{\text{franquia|franqueado}} \end{aligned}$$

onde:

$\text{SUPORTE}_{\text{franqueador}}$  : Manual Operações + *Know-how* de operação + Treinamento/Recrutamento + Consultoria Campo

$\text{VALOR|MARCA}_{\text{franquia}}$  : Reconhecimento de Marca (Atribuição por Arbitragem realizada por Franqueados)

$\text{CUSTOS}_{\text{franquia|franqueado}}$  : Componente admitida como Objetiva (elemento externo ao escopo da pesquisa)

Dessa forma, admitiu-se o valor atribuído à relação com a franquia derivado do suporte oferecido pelo franqueador, valor de marca reconhecido pelo franqueado e custos da franquia para o franqueado. Como se buscou a identificação de posições comparadas entre franqueados e microfranqueados sobre o valor da franquia, baseados em dimensões associadas à percepção do cliente sobre a relação, sem a intenção de se estabelecer métricas que apropriassem custos diretamente (basicamente desembolsos com a relação), adotou-se o estudo dos benefícios como uma aproximação defensável da caracterização do valor apreendido pelo franqueado, ou seja, dependente da percepção do cliente (o dispêndio com a relação é constituído majoritariamente por componentes relativamente independentes da avaliação subjetiva do franqueado).

O valor de marca (brand equity) pode ser entendido como “conjunto de ativos e de passivos ligados a uma marca, ao seu nome e símbolo, que se adicionam ou se subtraem ao valor proporcionado por um produto ou serviço” (Aaker, 1991, p.15) ou, em outros termos, o conceito relaciona-se com adição ou subtração de valor em relação a um dado produto, decorrente de associação em algum nível com a marca. A respeito do termo, Broyles, Schumann e Leingpibul (2009, p.148) apresentam interessante consideração, apontando cinco consequências potencialmente vinculadas ao valor de marca: (1) redução antecipada do risco em uma decisão de compra; (2) ampliação e antecipação da confiança na decisão de compra;

(3) antecipação da satisfação de clientes com o produto; (4) interveniência no nível de dificuldade do processo decisório de compra; e (5) influência positiva em geral no comportamento de compra. A marca possui identidade que é o conjunto único de associações e atributos (Joachimsthal & Aaker, 2001) e busca um posicionamento de onde e como será percebida e valorizada pelo mercado. Telles (2004) sintetiza três dimensões ligadas à marca:

- a) Identidade de marca: conjugação de atributos desenvolvida na perspectiva de unicidade da marca, conferindo-lhe significação, orientação e propósito;
- b) Imagem de marca: síntese da composição de impressões (verdadeiras ou não), atitudes e crenças que um grupo de indivíduos possui em relação a uma marca.
- c) Posicionamento de marca: parcela da identidade da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes (Aaker, 1996, p.57).

No desenvolvimento da investigação, focalizada no franqueador, enquanto cliente na relação com a franquia (convencional ou microfranquia), os conceitos de imagem e posicionamento foram selecionados como bases de operacionalização na captura de percepções: a imagem por oferecer informação quanto às impressões de marca; o posicionamento, que segundo Telles (2004) é determinado pela conjugação de força do posicionamento (força de marca) e relevância dos atributos de marca, por fornecer informação quanto à condição específica de marca, que remete a seu valor na percepção do mercado.

A Tabela 1 apresenta os atributos (variáveis) para as duas dimensões de avaliação dos benefícios de marca, utilizados na coleta de dados sobre a perspectiva do franqueado convencional e o microfranqueado.

DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO	ATRIBUTOS (VARIÁVEIS)
SUPORTE DO FRANQUEADO	MANUAL DE OPERAÇÕES
	KNOW HOW DE OPERAÇÃO
	TREINAMENTO E RECRUTAMENTO
	CONSULTORIA DE CAMPO
RECONHECIMENTO DA MARCA	IMAGEM DA MARCA
	FORÇA DO POSICIONAMENTO
	RELEVÂNCIA DE ATRIBUTOS/MARCA

**Tabela 1: Dimensões x Atributos de avaliação de marca (Benefícios)**

Fonte: Autores com base em Telles (2004) e Ghantous e Jaolis (2013).

### 3 Metodologia

A metodologia do estudo está apresentada em dois tópicos estanques: a opção pelo percurso metodológico da pesquisa e o procedimento operacional de coleta e tratamento de dados, apresentados na sequência.

#### 3.1 Percurso Metodológico

Este trabalho envolveu a realização de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, compatível às limitações de acesso e com os objetivos da investigação. De acordo com Sellitz (1974, p. 60), “estudos exploratórios têm como objetivo a formulação de um problema para investigação mais exata ou para criação de hipóteses”. Referente ao propósito da pesquisa, esta é classificada como uma pesquisa de avaliação de resultados, pois está relacionada com a

análise da “efetividade de intervenções humanas, buscando caracterizar os processos e resultados obtidos através de soluções implementadas” (Roesch, 1996, p.75). Com relação ao procedimento, o método de pesquisa adotado é o estudo de casos múltiplos, que, segundo Yin (2001), é utilizado para responder questões do tipo como ou por que a respeito de um conjunto atual de conhecimentos sobre o qual há pouco ou nenhum controle.

Para Yin (2001, p.33), “o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados”. Segundo Rudio (1998, p. 60), a pesquisa científica não tem interesse em estudos individuais, constituindo seu propósito o de “estabelecer generalizações a partir de observações em grupos ou conjuntos de indivíduos chamados de população”. Porém, normalmente a pesquisa não é realizada com todos os elementos que compõem a população, sendo necessária a seleção de uma parte desta, denominada amostra. Optou-se, em função de limites práticos de acesso ao universo pesquisado, pela amostra não probabilística, por conveniência, composta por seis unidades franqueadas (três franquias convencionais e três microfranquias) localizadas na região metropolitana de São Paulo. Em função do foco do estudo se constituir na avaliação do valor atribuído à relação com franquias, a pesquisa foi explanatória quanto aos seus objetivos, conforme Medeiros (2010), à medida que se propõe ao registro de fatos, sua análise e interpretação, com o objetivo de explorar seus determinantes e/ou condicionantes.

O instrumento elaborado para as entrevistas foi desenvolvido segundo os seguintes marcos teóricos adotados para a abordagem das duas dimensões da investigação (Suporte ao Franqueado e Reconhecimento de Marca) conforme sintetizado na Tabela 2 apresenta os atributos (variáveis) para as duas dimensões de avaliação dos benefícios de marca, utilizados na coleta de dados sobre a perspectiva do franqueado convencional e o microfranqueado.

<b>DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO</b>	<b>VARIÁVEIS</b>	<b>AUTORES</b>
<b>SUPORTE AO FRANQUEADO</b>	<b>Treinamento e recrutamento Consultoria de campo Manual de operações Know-how de operações</b>	<b>Monroy &amp; Alzola, 2005; Cohen e Silva, 2000; Vieira e Slongo, 2008; Dantas, Campos e Pereira Filho, 2013</b>
<b>RECONHECIMENTO DA MARCA</b>	<b>Imagem da marca Força de Marca Relevância de atributos (marca)</b>	<b>Aaker, 1996; Joachimsthales &amp; Aaker 2001; Pitt, Napoli &amp; Van der Merwe, 2003; Telles, 2004; Nyadzayo, Matanda &amp; Ewing, 2011.</b>

**Tabela 2: Dimensões de avaliação x Variáveis de pesquisa x Marcos teóricos**

Fonte: Autores.

### **3.2 Procedimento Operacional**

As entrevistas foram realizadas no período de 25 de novembro de 2013 a 06 de dezembro de 2013. As perguntas formuladas, além das discriminatórias do respondente, basearam-se numa estrutura composta por duas seções (Suporte ao Franqueado e Reconhecimento de Marca), representada pelos módulos: treinamento, consultoria de campo, manuais de operação, percepção de marca, solidez/credibilidade de marca e percepção em relação ao franqueador. Com exceção do 1º módulo com questões fechadas, a coleta para os demais foi desenvolvida a partir de roteiro com 14 questões abertas.

Os franqueados participantes desta pesquisa foram selecionados na cidade de Osasco/SP, região metropolitana de São Paulo. Esta cidade do Estado de São Paulo pode ser entendida como relevante para a economia nacional por ser responsável pelo 10º PIB entre os municípios brasileiros, possuindo a 5ª maior população do Estado, com 700 mil habitantes (Prefeitura



Municipal de Osasco, 2014). Para a seleção da amostra, partiu-se de uma listagem de franquias disponibilizadas no site da Associação Brasileira de Franchising com operação nessa cidade. Os pesquisadores envolvidos realizaram contato telefônico com aproximadamente 60 franqueados, sendo 35 franqueados convencionais e 25 microfranqueados durante o mês de outubro de 2013. Seis franqueados apresentaram interesse e condições efetivas para participar desta pesquisa, sendo três franqueados convencionais e três microfranqueados. Estes franqueados fazem parte dos setores de (a) Alimentação, (b) Educação e Treinamento e (c) Esporte, Saúde, Beleza e Lazer (subsegmento Beleza). Entretanto, para equalização das análises, preferiu-se homogeneizar a amostra, compondo-se com seis franqueados, sendo três franqueados convencionais e três microfranqueados, distribuídos uniformemente entre os setores mencionados.

O setor de franquias de Alimentação possui o maior número de redes de franquias, sendo composto por 637 redes, apresentando 20.041 unidades franqueadas e gerando um faturamento de R\$ 24 bi. O setor de Educação e Treinamento é formado por 284 redes, 13.742 unidades franqueadas, sendo responsável por um faturamento de R\$ 7,5. O setor de Esporte, Saúde, Beleza e Lazer é composto por 508 redes, 21.642 unidades franqueadas e receita anual de R\$ 22 bi (Associação Brasileira de Franchising, 2014b).

Para cada setor, uma franquia convencional e uma microfranquia compuseram a amostra. Para os 2 (dois) questionários não preenchidos, a unidade do Setor Educação e Treinamento justificou a dificuldade de participação por falta de tempo e a unidade do Setor Alimentação alegou impedimento imposto pelo franqueador. A Tabela 3 resume os dados referentes à composição efetiva da amostra. Em resumo, a análise dos dados simplificada consiste na compilação e interpretação do material, considerando as percepções das seis unidades franqueadas presentes em um dos três setores abordados na amostra, de forma comparada, de acordo com as dimensões estabelecidas. Os resultados são apresentados com o estabelecimento de um quadro comparativo entre os negócios objeto de estudo, considerando a abordagem eminentemente qualitativa.

MODELO DO NEGÓCIO	SETOR DE OPERAÇÃO	QUESTIONARIOS		
		ENVIADOS	RESPONDIDOS	EM BRANCO
FRANQUIA	ALIMENTAÇÃO	1	1	0
	BELEZA	1	1	0
	EDUCAÇÃO	1	1	0
MICROFRANQUIA	ALIMENTAÇÃO	2	1	1
	BELEZA	1	1	0
	EDUCAÇÃO	2	1	1
TOTAL		8	6	2

**Tabela 3: Composição da amostra.**

Fonte: Autores.

#### **4 Redes de Franquias e Perfil de Franqueados Entrevistados**

As 6 (seis) unidades franqueadas participantes da pesquisa foram descritas de forma contextualizada, preservando-se sua identificação, tendo sido agrupadas em dois grupos distintos: Franquias Convencionais e Microfranquias.

#### 4.1 Franquias Convencionais

A Franquia A dedica-se ao comércio de espetinhos assados e congelados para festas. Fundada em 1967 e operando por meio do sistema de *franchising* desde 1988, a rede possui 73 unidades franqueadas e nenhuma unidade própria. O capital necessário para instalação de uma unidade é de R\$ 300.000,00, com taxas de *royalties* de 6% e taxa de propaganda de 1%, ambas sobre o faturamento bruto. O franqueado A, antes de entrar para o sistema de *franchising*, militou no comércio de alimentos durante 10 anos; há cinco anos, constitui a sua franquia.

A Franquia B presta serviços de depilação a laser e estética. Estabelecida e operando no sistema de *franchising* desde 2010, a rede é constituída por 30 unidades franqueadas e nenhuma unidade própria. O capital necessário para instalação de uma unidade é de R\$ 270.000,00 e as taxas de *royalties* e propaganda não foram informadas. O franqueado B acumulou experiência prévia de 2 anos em um centro de estética e beleza, tendo aderido à Franquia B há 3 anos.

A Franquia C oferece ensino de idiomas. Constituída em 1973 e com operação no sistema de *franchising* desde 1985, a rede possui 191 unidades franqueadas e nenhuma própria. O capital necessário para instalação de uma unidade é de R\$ 235.000,00, havendo isenção de taxas de *royalties* e de propaganda. O franqueado C possui uma robusta experiência desenvolvida em multinacionais durante 18 anos, tendo migrado para a operação franqueada nos últimos 7 anos.

#### 4.2 Microfranquias

A Microfranquia A dedica-se ao comércio de espetinhos assados e congelados para festas. Fundada em 1967 e operando por meio do sistema de *franchising* desde 1988, a rede possui 73 unidades franqueadas e nenhuma unidade própria. O capital necessário para instalação de uma unidade é de R\$ 30.000,00, com taxas de *royalties* de 6% e de propaganda de 1% sobre o faturamento bruto. O microfranqueado A é o mesmo franqueado apresentado como proprietário da franquia A.

A Microfranquia B fornece serviços orientados para o embelezamento pessoal baseado no visagismo e na estética facial. Tendo iniciado suas atividades em 2007 e operando por *franchising* desde 2010, essa rede possui 319 unidades franqueadas e 1 (uma) unidade própria. O capital necessário para instalação de uma unidade é de R\$ 76.500,00, sendo a taxa de *royalties* de R\$ 970,00 % e taxa de propaganda de R\$ 300,00 fixos por mês. O microfranqueado B desenvolveu atividades no gerenciamento de um centro de estética e beleza, antes de constituir sua franquia há 1,5 anos.

A Microfranquia C atua no setor de educação, ofertando serviços de reforço e avanço escolar, com aulas de tutoria orientadas à aprendizagem dos idiomas português e inglês. Fundada em 2010 e operando por meio do sistema de *franchising* desde 2011, essa rede é formada por 137 unidades franqueadas em território nacional e 3 (três) no exterior, não sendo nenhuma dessas próprias. O capital necessário para instalação de uma unidade é de R\$ 13.407,50, isenção de taxas de *royalties* e taxa de propaganda de 3% do faturamento bruto. O microfranqueado C é oriundo de franquias de idiomas, tendo atuado como gerente de uma unidade; nos últimos 2 anos, constituiu a seu negócio.

#### 5 Conclusões

A apresentação dos resultados, a partir dos dados coligidos com os entrevistados, foi desenvolvida separadamente para as duas dimensões de análise adotadas nessa investigação orientada a aquilatar o valor da relação com redes de franquia: suporte ao franqueado e reconhecimento da marca.

### 5.1 Suporte ao franqueado

A dimensão ‘Suporte ao Franqueado’, inicialmente admitida como resultante da composição de um construto com 4 variáveis (*know-how*, treinamento e recrutamento, consultoria e manual de operação), foi avaliada considerando-se 5 variáveis, em função da importante distinção de compreensão da oferta dos serviços de treinamento e de recrutamento por parte dos entrevistados. Em relação as 5 variáveis, sintetizou-se a posição dos respondentes para cada um dos atributos, separados por franqueados e microfranqueados.

- *Know-how* – Franqueados: posição discretamente positiva, podendo-se admitir, com ressalvas, que a disponibilização de tecnologia de produção e oferta de produtos é aceitável por parte dessa população.
- *Know-how* – Microfranqueados: posição positiva, verificando-se não apenas os resultados diretos da classificação como aceitável dos 3 respondentes, mas as declarações dessa população, sugerindo alguma correlação com ‘Consultoria’.
- Treinamento – Franqueados: posição francamente negativa, com percepção de oferta como insuficiente pelos 3 entrevistados, possivelmente decorrente de comparação com experiência anterior em treinamento de funcionários com vivência na operação de franquias.
- Treinamento – Microfranqueados: posição negativa, com 2 entrevistados considerando insuficiente, potencialmente atribuível à limitação de recursos disponíveis para investimento orientado para treinamento de pessoal.
- Recrutamento – Franqueados: posição positiva, em contraste efetivo com a percepção revelada para ‘Treinamento’ pela mesma população, sugerindo efetiva contraposição a atributo entendido como associado a um único processo.
- Recrutamento – Microfranqueados: posição francamente negativa, convergindo claramente com a percepção manifestada para ‘Treinamento’, sendo que os conteúdos das declarações indicaram a ausência desse processo, em alguma medida, em função da configuração do negócio.
- Consultoria – Franqueados: posição positiva e consensual, que pode ser entendida como esperada na relação entre franquias e franqueadores, em função do investimento do segundo e sua contrapartida de maior apelo em conjunto com ‘know-how’.
- Consultoria – Microfranqueados: posição positiva e consensual, aparentemente resultante da percepção desse tipo de investidor, em geral, e dos entrevistados, em particular, optarem pelo empreendimento a partir de suas experiências pessoais com o setor e, eventualmente, com a franquia.
- Manual de Operação – Franqueados: posição discretamente negativa, com a declaração de insuficiência por dois respondentes; o conteúdo das conversas com os entrevistados sugere que essa ferramenta não oferece suporte suficiente para parcela relevante de dúvidas e decisões passíveis de normatização.
- Manual de Operação – Microfranqueados: posição negativa, com a declaração de insuficiência por todos respondentes; os diálogos com os entrevistados indicaram a qualificação como deficitário ou deficiente desse instrumento de suporte para compreensão e tomada de decisão por parte do microfranqueado.

A Tabela 4 resume, oferecendo uma visão comparativa entre franqueados e microfranqueados, as posições em relação às cinco variáveis adotadas relacionadas à dimensão ‘Suporte ao franqueado’, que pode ser sintetizada da seguinte forma:

- *Know-how*: similaridade discreta entre franqueados e microfranqueados, sugerindo percepção positiva quanto a esse atributo associado ao franqueador.

- Treinamento: similaridade discreta entre franqueados e microfranqueados, quanto à percepção negativa em relação à oferta do franqueador.
- Recrutamento: discrepância efetiva entre franqueados e microfranqueados, com posição positiva pelos primeiros e negativa pelos segundos, situação possivelmente relacionada à configuração dos negócios.
- Consultoria: similaridade efetiva entre franqueados e microfranqueados, indicando claramente o reconhecimento do valor desse serviço, embora verificando-se críticas não raro.
- Manual de Operação: similaridade discreta entre franqueados e microfranqueados, quanto à percepção negativa em relação à oferta desse instrumento de orientação, manifestando-se de forma mais crítica os microfranqueados.

SUPORTE AO FRANQUEADO	FRANQUIAS												MICROFRANQUIAS																			
	FRANQUIA A (ALIMENTAÇÃO)				FRANQUIA B (BELEZA)				FRANQUIA C (EDUCAÇÃO)				MICROFRANQUIA A (ALIMENTAÇÃO)				MICROFRANQUIA B (BELEZA)				MICROFRANQUIA C (EDUCAÇÃO)											
ATRIBUTO	AUS	INS	ACE	ADE	AUS	INS	ACE	ADE	AUS	INS	ACE	ADE	AUS	INS	ACE	ADE	AUS	INS	ACE	ADE	AUS	INS	ACE	ADE	AUS	INS	ACE	ADE				
KNOW-HOW																																
TREINAMENTO																																
RECRUTAMENTO																																
CONSULTORIA																																
MANUAL DE OPERAÇÃO																																

**Tabela 4: Suporte ao franqueado: síntese da percepção de atributos associados.**

Legenda: AUS (ausente), INS (insuficiente), ACE (aceitável), ADE (adequado).

Fonte: Autores.

## 5.2 Reconhecimento de Marca

O construto de Reconhecimento de Marca desenvolvido a partir das variáveis imagem da marca, força do posicionamento e relevância de atributos da marca não revelou diferenças significativas de resultados entre as duas populações amostradas. A Tabela 5 resume os resultados coligidos. Aparentemente, em função do conteúdo das entrevistas, a convergência das posições é resultado de concepções diferentes sobre a franquia e sua marca.

Os franqueados convencionais consideram a marca como fonte de benefício na relação com a franquia, avaliando sua imagem, seu posicionamento e seus atributos como parte relevante dos benefícios de sua própria oferta, aspectos que na percepção do franqueado já foram atentamente aquilatados na decisão de sua adesão à rede; essa é uma contrapartida fundamental que conjugada ao ‘serviço ao franqueado’ justificam o montante total do investimento do franqueado convencional. Nas discussões conduzidas diretamente com esses franqueados, que se refere aos resultados para os atributos de Reconhecimento da Marca, fica robustamente caracterizado que a marca foi entendida como diferencial e fator determinante na escolha por uma franquia como negócio.

Os microfranqueados avaliam os atributos de reconhecimento da marca (imagem da marca, força do posicionamento e relevância de atributos da marca) como aceitáveis em sua maioria por partirem do julgamento de que o acesso à operação de uma marca, em alguma medida reconhecida, confrontado aos valores limitados de investimento necessário ao início do negócio era vantajoso.

O presente trabalho orientado para a investigação de potenciais diferenças na percepção de valor da relação com franquias manifestada por franqueados e microfranqueados, baseando-se em elementos estruturantes do sistema de *franchising*, de certa forma, pode ser entendida

como uma complementação dos estudos de Dantas, Campos e Pereira Filho (2013) que analisaram a o relacionamento do franqueador – franqueado com base nas lacunas da qualidade do serviço em uma rede do setor farmacêutico.

SUPORTE AO FRANQUEADO	FRANQUIAS												MICROFRANQUIAS																			
	FRANQUIA A (ALIMENTAÇÃO)				FRANQUIA B (BELEZA)				FRANQUIA C (EDUCAÇÃO)				MICROFRANQUIA A (ALIMENTAÇÃO)				MICROFRANQUIA B (BELEZA)				MICROFRANQUIA C (EDUCAÇÃO)											
ATRIBUTO	AUS	INS	ACE	ADE	AUS	INS	ACE	ADE	AUS	INS	ACE	ADE	AUS	INS	ACE	ADE	AUS	INS	ACE	ADE	AUS	INS	ACE	ADE	AUS	INS	ACE	ADE				
IMAGEM DA MARCA			↓				↓				↓				↓				↓				↓				↓				↓	
FORÇA DO POSICIONAMENTO			↓				↓				↓				↓				↓				↓				↓				↓	
RELEVANCIA DE ATRIBUTOS/MARCA			↓				↓				↓				↓				↓				↓				↓				↓	

**Tabela 5: Reconhecimento de marca: síntese da percepção de atributos associados.**

Legenda: AUS (ausente), INS (insuficiente), ACE (aceitável), ADE (adequado).

Fonte: Autores.

Os resultados sugerem semelhança de percepção entre franqueados e microfranqueados quanto ao suporte recebido do franqueador para o atributo ‘Consultoria de Campo’ e em todas as variáveis de reconhecimento da marca. Os resultados, conjugando declarações objetivas de avaliação e conteúdo das entrevistas, oferecem indicações importantes do reconhecimento de microfranqueados sobre limitações inerentes associadas aos recursos da microfranquia e da sua marca, admitindo sucesso do negócio, apesar da reduzida divulgação da marca da microfranquia. Os franqueados entendem que o valor investido numa franquia de marca reconhecida é justificado pela ampliação de benefícios oferecidos a seus clientes e, nesse sentido, marca deve ser considerada como diferencial e fator de determinante na seleção de um negócio ligado a uma franquia.

Em relação às variáveis ‘Manual de operações’, ‘Know-how de operação’, ‘Treinamento’, ‘Recrutamento’ e ‘Consultoria de campo’, os resultados sugerem uma diferença na percepção entre franqueados convencionais e microfranqueados. Os microfranqueados demonstraram uma compreensão ainda positiva da relação entre potencial e experiência oferecidas pela microfranquia, quando comparada com a limitação de recursos para investimentos das microfranquias. Os franqueados convencionais, por outro lado, exigem do franqueador maiores investimentos em seus processos operacionais e na rede da sua marca.

O trabalho oferece uma contribuição teórica potencialmente relevante ao abordar as microfranquias no Brasil, um contexto relativamente pouco explorado, segundo uma perspectiva inédita de comparação com franquias convencionais. As publicações internacionais, via de regra, investigam microfranquias sob uma perspectiva econômica (Kim and Kim e Na, 2003; Ghantous e Jolis 2013), diferentemente do presente artigo desenvolvido a partir de uma abordagem social sobre a percepção de valor da relação com redes de franquias por franqueados e microfranqueados.

A opção metodológica da investigação pela amostragem por conveniência e, deste modo, não probabilística demanda necessariamente o reconhecimento da limitação de sua validade externa, ou seja, a impossibilidade de extrapolação dos resultados. Outras ressalvas associadas ao procedimento operacional adotado ainda devem ser consideradas com especial atenção, tais como: (a) o exame crítico das respostas a questões abertas, presentes nas entrevistas em profundidade, incorpora, em alguma medida, interveniência do pesquisador; e (b) a concepção do entrevistado como uma representação fidedigna da posição do ator (entidade franqueada) em relação à rede franqueadora constitui uma simplificação na apreensão



dos atributos inerentes à relação, admitindo-se um grau de subjetividade do entrevistado insuficiente para se comprometer o resultado aquilatado.

Como sugestões de pesquisas futuras, algumas alternativas naturalmente se apresentam como (1) expansão da dimensão das amostras dos setores estudados; (2) ampliação do número de setores investigados; e (3) incorporação da avaliação de custos, compondo uma perspectiva mais compreensiva do valor atribuído à relação com redes de franquias. Outra questão de relevância *a priori* seria a percepção do franqueador em relação aos franqueados, oferecendo informações sobre a concepção da oferta, inclusive aumentando as bases de entendimento sobre as políticas adotadas quanto às microfranquias.

### Referências

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York : Free Press.

Aaker, D. A. (1996). Criando e administrando marcas de sucesso. *São Paulo: Futura*, 137-144.  
Associação Brasileira de Franchising. (2013). *Guia de Franquias: Microfranquias*. Recuperado de <http://www.portaldofranchising.com.br/guia-de-franquias/microfranquias>

Associação Brasileira de Franchising (2014a). Evolução do setor. Recuperado de <http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>

Associação Brasileira de Franchising. (2014b). Recuperado de: <http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/setor-de-franquias-cresceu-119-e-faturou-r-115-bilhoes-em-2013-segundo-abf>. Acesso em 11 de Mar.2014.

Broyles, S. A., Schumann, D. W. e Leingpibul, T. (2009). Examining brand equity antecedent/consequence relationships. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(2), 145-162.

Burand, D., & Koch, D. W. (2010). Microfinancing: A Business Approach to Fighting Poverty. *Franchise LJ*, 30, 24.

Barroso, L.F. (2002). *Franchising Direito*. Rio de Janeiro: Lumen Juris.

Cohen, M., & Silva, J. F. D. (2000). O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 109-131.

Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (2003). Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis. *Journal of Management*, 29(3), 443-465.

Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30(6), 907-931.

Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising research frontiers for the twenty-first century. *Journal of Retailing*, 87(3), 253-268.

Fairbourne, J. S. (2006). Microfranchising: A new tool for creating economic self-reliance. *Journal of Microfinance/ESR Review*, 8(1), 18-23.



- Fairbourne, J. S., Gibson, S. W., & Dyer, W. G. (Eds.). (2007). *MicroFranchising: creating wealth at the bottom of the pyramid*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Ghantous, N., & Jaolis, F. (2013). Conceptualizing Franchisee-based Brand Equity A Framework of the Sources and Outcomes of the Brand's Added Value for Franchisees. *International Business Research*, 6(2), 65-77.
- Gillis, W. (2007). *Resource-Based and Relational Antecedents of Firms' Propensity to Franchise and their Effects on Firm Performance*. Tallahassee, FL. PhD thesis, Florida State University (College of Business).
- Grönroos, C. (2009). *Marketing: gerenciamento e serviços – Rio de Janeiro: Elsevier*.
- Ivins, T. (2008). Microfranchising microlearning centers: A sustainable model for expanding the right to education in developing countries. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 12 (1), 27-35.
- Joachimsthal, B., & Aaker, D. (2001). *Como construir marcas líderes*, São Paulo: Futura.
- Kim, H., Kim, W., & An, A. (2003). The effect of consumer based brand equity on firm's financial performance. *Journal of Consumer Marketing*, 20, (4), 335-351.
- Kistruck, G., Webb, J., Sutter, C., & Ireland, R. (2011). Microfranchising in base of the pyramid markets: institutional challenges and adaptations to the franchise model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (3), 503-531.
- Magleby, K. (2007). 7. Micro franchise business models. *Microfranchising: Creating wealth at the bottom of the pyramid*, 133.
- Melo P. L. R., & Andreassi T. (2010). Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998 – 2007. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 14 (2), 268-288.
- Melo P. L. R. (2012). *Internacionalização das redes de franquias brasileiras: uma análise organizacional e institucional*. Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- Monroy, M. F., & Alzola, L. M. (2005). An analysis of quality management in franchise systems. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 585-605.
- Nghia, N. (2010). Management research about solutions for the eradication of global poverty: A literature review. *Journal of Sustainable Development*, 3 (1), 17-28.
- Nyadayo, M. W., Matanda, M. J., & Ewing, M. T. (2011). Brand relationships and brand equity in franchising. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1103-1115.
- Oduor, J., Kamau, M., & Mathenge, E. (2009). Evaluating the impact of Microfranchising the distribution of anti-malarial drugs in Kenya on malaria mortality and morbidity. *Journal of Development Effectiveness*, 1 (3), 353-377.



Oxenfeldt, A., & Kelly, A. (1968). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. *Journal of Retailing*, 44 (1), 69–83.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; BERRY, L. L.(1985). A Conceptual model of service quality and its implications for the future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Prefeitura Municipal de Osasco. Disponível em: <http://www.osasco.sp.gov.br/>. Acessado em 04 de abril de 2014.

Pitt, L., Napolli, J., & Van Der Merwe, R. (2003). Managing the franchised brand: the franchisees' perspective. *The Journal of Brand Management*, 10(6), 411-420.

Ribeiro, A.; Galhardo, M.; Marchi, L.; Imperatore, L. G. (2011). *Gestão Estratégica do Franchising: Como construir Redes de Franquia de Sucesso*. São Paulo: DVS.

Roesch, S. M. (1996). A dissertação de mestrado em Administração: proposta de uma tipologia. São Paulo. *Revista de Administração da USP*, 31 (1), 75-83.

Rubin, P.H. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of law and economics*, 21,223-233.

Rudio, F. V. (1998). *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes.

Selltiz, C. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU.

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

Telles, R. (2004). *Posicionamento e reposicionamento da marca: Uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos*. São Paulo. Tese de Doutorado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Telles, R., Romboli, S. M., & Siqueira, J. P. L. (2009). Marketing de relacionamento e operação de call-center: análise comparada do posicionamento de operadoras de telefonia celular em São Paulo. *Revista Brasileira de Marketing – REMark*, 8 (1), 112-137.

Vieira, V. A., & Slongo, L. A. (2008). Marketing de relacionamento entre franqueador e franqueado: proposta de dois modelos. *Revista Alcance*, 13(3), 311-328.

Whittaker, G.; Ledden, L.; Kalafatis, S. P. (2007). A re-examination of the relationship between value, satisfaction and intention in business services. *Journal of Services Marketing*, 21 (5), 345-357.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (1), 02-22.

Zeithaml, V. A., & BITNER, M. J. (2005). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman.