

**O potencial de franqueabilidade de negócios alimentícios emergentes: um estudo multicaso no município de Campinas\***

*The franchising potential of emerging food service businesses: a multicase study in the city of Campinas*

**Matheus Dermonde**

Universidade Estadual de Campinas  
[dermonde@unicamp.br](mailto:dermonde@unicamp.br)

**Renato de Castro Garcia**

Universidade Estadual de Campinas  
[rcgarcia@unicamp.br](mailto:rcgarcia@unicamp.br)

**Resumo:** Este artigo teve como objetivo verificar como elementos que configuram o potencial de franqueabilidade de um negócio manifestam-se no caso de três empreendimentos alimentícios do município de Campinas. O potencial foi analisado a partir de quatro fatores não puramente econômicos, Perfil Empreendedor, Gestão do Conhecimento, Canais de Marketing e Cadeia de Suprimentos, definidos a partir da revisão de literatura realizada. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com sócios/empreendedores de cada uma das marcas, bem como pela análise de documentos, redes sociais e sites institucionais. Como resultado verificou-se que todas as marcas possuem este potencial, entretanto, a análise do perfil dos empreendedores indicou que um dos empreendimentos estudados, possui um potencial de franqueabilidade superior aos demais casos. Este trabalho contribui para a literatura do *franchising* ao apresentar uma visão não retrospectiva da decisão de franqueamento e também ao propor um diagrama de fatores condicionantes à conferência do potencial de franqueabilidade para negócios próprios do segmento alimentício. Ao mesmo tempo, contribui com praticantes ao identificar elementos que podem auxiliar empreendimentos alimentícios que almejam operar por meio de unidades franqueadas.

**Palavras-chave:** Potencial de franqueabilidade; *Franchising*; Expansão de pequenos negócios

**Abstract:** This article aimed to verify how elements that compose the franchising potential of a business are manifested in the case of three food service enterprises in the city of Campinas. We analyzed the potential from four non-purely economic factors, Entrepreneur Profile, Knowledge Management, Marketing Channels and Supply Chain, defined from a previous literature review. The data collection involved interviews with owners/entrepreneurs of each brand and the analysis of documents, social networks, and institutional websites. It was possible to conclude that all brands have this potential. However, the analysis of the entrepreneurs' profiles indicated that one of the enterprises studied had a higher franchising potential than the other cases. This work contributes to the franchising literature by presenting a non-retrospective view of the franchising decision and by proposing a diagram of conditioning factors to evaluate the franchising potential for businesses in the food service segment. At the same time, it contributes to practitioners by identifying elements that can help food service businesses that aim to operate through franchised units.

**Keywords:** franchising potential; franchising; small business expansion

---

\* Recebido em 10 de julho de 2020, aprovado em 02 de maio de 2023, publicado em 28 de julho de 2023.

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito franquia é utilizado principalmente para se referir ao *Business Format of Franchising*, caracterizado como um modelo de negócio em que ocorre a interação entre franqueador e franqueado. Nessa relação, o franqueador fornece ao franqueado diversos serviços como a marca e todo o sistema de operação (INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION, 2020). Por franqueador compreende-se aquele que desenvolve e controla a marca, enquanto por franqueado, compreende-se aquele que obtém o direito de controlar uma (ou mais) unidade(s) (GILLIS; COMBS; YIN, 2020).

Dados de 2016, da *World Franchising Council*, indicam que o Brasil é um robusto mercado para franquias, sendo o sexto colocado no número de unidades e o quarto colocado no número de redes franqueadas no mundo (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2017b). Tal contexto, materializa-se no desempenho do setor no país. Dados da Associação Brasileira de Franchising (2023), indicam que entre 2019 e 2022, o faturamento do setor cresceu 13,2% acompanhado por uma expansão líquida de 14,5% no número de unidades franqueadas e um aumento de 17,0% dos postos de trabalho. Dentro do setor no país, dividido em 12 segmentos, o segmento de Alimentação - *Food Service* coloca-se como sendo um dos mais relevantes, representando cerca de 18,8% do faturamento do setor (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2023). Com relação a geografia do *franchising* nacional, o município de Campinas é considerado um importante polo, ocupando a terceira colocação no *ranking* de cidades criadoras de marcas de franquias no país, e a sétima colocação no *ranking* de cidades com mais unidades franqueadas, sendo a única não capital no *top 10* de ambos os *rankings* (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2017a).

A operação com unidades franqueadas é apresentada como uma opção frente à expansão de uma marca por meio de unidades próprias, configurando-se desta forma como uma decisão estratégica (FLORES VILLANUEVA; RAMÍREZ, 2020). Estudos prévios mostram que as principais razões econômicas para se franquear uma marca são: captação de recursos financeiros, humanos e gerenciais (OXENFELDT; KELLY, 1969); desenvolvimento de economias de escala (CAVES; MURPHY, 1976); mitigação dos custos de monitoramento (BRICKLEY; DARK, 1987); maior motivação de um franqueador frente a figura de um gerente (LAFONTAINE, 1992). Na perspectiva do franqueado, a entrada no sistema de *franchising* representa a oportunidade de empreender em um negócio que possui padrões de funcionamento já definidos, ocasionando assim um menor risco de investimento (SCHREIBER; SZYSZKO, 2014).

A maioria dos trabalhos que abordam a decisão do franqueamento partem de uma visão retrospectiva, analisando este aspecto após o início da operação com unidades franqueadas (GILLIS, CASTROGIOVANNI; 2012), e ainda, geralmente pautados em fatores puramente econômicos (DIAZ-BERNARDO; 2012; GONZALEZ-DIAZ; SOLIS-RODRIGUEZ, 2012). Desta forma, a discussão da decisão de franqueamento prévia ao início da operação, e a abordagem não puramente econômica, mostram-se como lacunas importantes na literatura.

Buscando contribuir no endereçamento destas lacunas, nesta pesquisa, foi conduzido um estudo de casos múltiplos, com três negócios alimentícios localizados no município de Campinas e que não operavam com unidades franqueadas quando da coleta de dados. Buscou-se verificar como elementos que configuram o potencial de franqueabilidade de um negócio manifestam-se no caso destes três empreendimentos. Como unidades de análise, foram selecionados, baseando-se em uma revisão de literatura realizada, quatro fatores não puramente econômicos, que podem auxiliar na verificação da existência de potencial de franqueabilidade em uma marca: **i) Perfil do Empreendedor** (HAMBRICK, 2007; DADA; WATSON, 2012; MOON; SHARMA; LEE, 2017); **ii) Gestão do Conhecimento** (NONAKA, 1994; PASWAN; WITTMANN, 2009; GOROVAIA; WINDSPERGER, 2010; PERRIGOT; HERRBACH; CLIQUET; BASSET, 2017; MENEGASSI; JUNIOR; SARTORI; JORGE, 2019; IDDY,

2020); **iii) Canais de Marketing** (GAMBETTI; GRAFFIGNA, 2010; PERRIGOT; BASSET; CLIQUET, 2011; DE QUIROZ; DE QUEIROZ; YANAZE; MAZIERI, 2018; MATTHES; SAINI; DUBEY, 2021); e **iv) Cadeia de Suprimentos** (SILVA; AZEVEDO, 2007; GÓMEZ; GONZÁLEZ; SUÁREZ, 2011). Esses quatro itens fornecem a sustentação teórica para realização desta pesquisa e permitiram a proposição de um diagrama de fatores condicionantes à conferência do potencial de franqueabilidade para negócios próprios do segmento alimentício.

A seleção dos casos analisados nesta pesquisa deu-se por conveniência e mediante a observação do cumprimento dos seguintes critérios: ser um negócio próprio (não operar com unidades franqueadas); ser do ramo alimentício; ter sido criado no município de Campinas; e possuir mais de uma unidade. Os negócios selecionados foram o *Fast-Casual Mexicano*, a *Hamburgueria Artesanal* e a *Pizzaria Artesanal*. Os nomes verdadeiros dos negócios foram preservados em virtude do acordo de sigilo realizado com os empreendedores. A pergunta norteadora, portanto, para condução desta pesquisa foi: *o Fast Casual Mexicano, a Hamburgueria Artesanal e a Pizzaria Artesanal possuem potencial de franqueabilidade? A operacionalização dessa pesquisa, de natureza qualitativa, deu-se a partir de entrevistas com os idealizadores das três marcas, bem como pela análise de documentos e análise dos sites e redes sociais das três marcas.*

A condução deste trabalho contribuiu com a literatura do *franchising* ao analisar a questão do franqueamento previamente ao início da operação com franquias. Ademais, a proposição do já mencionado digrama, configura-se como sendo a principal contribuição deste trabalho para a temática, uma vez que apresenta uma perspectiva mais ampla do que a normalmente utilizada em trabalhos dessa natureza. Por fim, o trabalho também contribui com praticantes ao explorar elementos que podem auxiliar o processo de franqueamento de empreendimentos alimentícios.

Este trabalho está dividido em quatro seções, além desta introdução. A próxima seção discute o referencial teórico, com especial destaque aos quatro fatores destacados acima. Na sequência, a seção 3 apresenta os principais procedimentos metodológicos utilizados. Na quarta seção, são apresentados os casos estudos bem como é realizada a discussão dos resultados obtidos. Por fim são traçadas algumas considerações finais e implicações gerenciais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A literatura sobre franquias geralmente busca compreender a decisão de franqueamento por meio de uma visão puramente econômica (DIAZ-BERNARDO; 2012; GONZALEZ-DIAZ; SOLIS-RODRIGUEZ, 2012). Para isso, dois arcabouços conceituais são normalmente utilizados para a análise do processo de franqueamento, a Teoria da Escassez de Recursos e a Teoria da Agência (GILLIS; CASTROGIOVANNI, 2012; COMBS; KETCHEN JR; SHOOK; SHORT, 2011 DIAZ-BERNARDO; 2012).

A Teoria da Escassez dos Recursos destaca a preferência do empreendedor pela expansão por meio de unidades próprias. Entretanto, a dificuldade de mobilizar recursos financeiros, humanos e gerenciais, principalmente nos primeiros anos de existência de uma marca, fazem com que o empreendedor muitas vezes opte por franquear o seu negócio, promovendo assim a mobilização e a captação desses recursos (OXENFELDT; KELLY, 1969; DIAZ-BERNARDO, 2012). Neste sentido, a utilização de unidades franqueadas configura-se como sendo uma possibilidade para empresas nascentes obterem capital financeiro (CHOI; LEE; CHOI; SUN, 2018). Outro aspecto abordado por esta Teoria se refere à existência de economias de escala através da utilização de unidades franqueadas (CAVES; MURPHY, 1976). Trabalhos empíricos confirmaram a importância destes aspectos mediante a observação da evolução do percentual de unidades franqueadas de marcas brasileiras (BITTI; FADAIRO; LANCHIMBA; SANTOS SILVA, 2019), da análise da composição financeira deste tipo de

empreendimento (SEO; SOH; SHARMA, 2018) e até mesmo no caso de negócios de alto risco, como por exemplo, startups (DERMONDE; FISCHER, 2022).

Já a Teoria da Agência fundamenta suas explicações para a decisão de franqueamento em função da mitigação dos custos de monitoramento. Nessa perspectiva, as unidades franqueadas devem ser utilizadas, principalmente, em regiões dispersas geograficamente, visto que, a utilização de unidades próprias nessas localidades acarretaria elevados custos de monitoramento por parte do empreendedor. Da mesma forma, é destacado o fato de que a figura do franqueado, em função de sua remuneração estar atrelada ao desempenho da unidade, possui uma maior motivação para gerir o negócio do que um gerente, por exemplo (LAFONTAINE, 1992; BRICKLEY; DARK, 1987; DIAZ-BERNARDO, 2012). A comparação do nível de controle entre franqueadoras internacionais que operam no Brasil e franqueadoras brasileiras (ISAAC; MELO; BORINI, 2018), bem como as capacidades de monitoramento das franqueadoras brasileiras internacionalizadas (MELO; BORINI; OLIVEIRA; PARENTE, 2015) confirmam os pressupostos teóricos apresentados.

Ambas as teorias aqui apresentadas possuem evidências empíricas que justificam a decisão de uma empresa franquear sua marca, e desta forma, configuram-se como as principais escolhas teóricas para análise deste processo (GILLIS; CASTROGIOVANNI, 2012; COMBS; KETCHEN JR; SHOOK; SHORT, 2011 DIAZ-BERNARDO; 2012). Contudo, pelo caráter estratégico desta decisão (FLORES VILLANUEVA; RAMÍREZ, 2020) pode-se inferir que outras dimensões e aspectos, para além destas motivações econômicas, sejam relevantes. Neste sentido, a partir de uma revisão de literatura realizada no campo das franquias, foram selecionados quatro fatores não diretamente relacionados às vertentes teóricas apresentadas previamente, buscando promover uma compreensão mais abrangente do processo de franqueamento de uma marca. Destaca-se que a escolha destes quatro fatores representa uma tentativa de compreender este importante processo por meio de outros prismas, contudo, não indica que outros fatores para além dos aqui considerados, não sejam relevantes para tal decisão. Nos próximos itens desta seção são apresentados os trabalhos que justificam a composição do referido diagrama e que forneceram a sustentação teórica para condução desta pesquisa.

## 2.1 Perfil do Empreendedor

O processo de franqueamento de uma marca geralmente envolve a conversão de um negócio que atua apenas com uma ou mais unidades próprias. Nesse sentido, a discussão do perfil dos empreendedores que desenvolveram a marca e o controlam o negócio ganha importância. A Teoria dos Escalões Superiores (HAMBRICK; MASON, 1984) pode ser útil para interpretação desse processo. Hambrick (2007) sumariza essa abordagem por meio de duas proposições principais: i) as ações dos executivos são realizadas baseando-se nas interpretações personalizadas que possuem sobre as situações estratégicas que enfrentam; ii) tais interpretações são influenciadas pelas experiências, valores e personalidades individuais. Neste mesmo trabalho, o autor destaca ainda a ideia de que o perfil do corpo de gestão que está à frente de um negócio possui maior importância do que o perfil do alto executivo de maneira individual.

Moon, Sharma e Lee (2017) apresentaram evidências empíricas a respeito da influência de alguns critérios como determinantes para utilização de franquias no setor alimentício. Dentre os resultados obtidos, não foi identificada influência da idade dos gestores na decisão do franqueamento e, em contrapartida, o tempo de gestão afeta positivamente essa decisão. Lunke *et al.* (2019), analisando empresas do setor alimentício de uma maneira geral, argumentam, entretanto, que gestores mais velhos nesse ramo tendem a evitar mudanças estratégicas, mantendo dessa forma o *status quo*.

De uma maneira geral, a maioria dos estudos sobre perfil dos empreendedores no campo das franquias recai sobre características dos franqueados (MCDANIEL; MCGEE; BESON; PRATES, 2022; MICHAEL, 2022). Entretanto, a discussão a respeito da chamada Orientação Empreendedora pode contribuir com este debate na perspectiva dos franqueadores. Pode-se assumir que este constructo, geralmente discutido a nível organizacional (LUMPKIN; DESS, 1996), em pequenos negócios seja fortemente influenciado pelas características de seus empreendedores.

Lumpkin e Dess (1996) defendem que a Orientação Empreendedora se relaciona com processos, práticas e tomadas de decisão de uma empresa. Desta forma, este constructo reflete tanto a forma como as decisões são tomadas como os processos organizacionais, gerando dessa forma, vantagens competitivas para as empresas, principalmente para pequenas ou entrantes em um mercado (LUMPKIN; DESS, 1996). Nesse contexto, a existência de Orientação Empreendedora em um sistema de franquias, inclusive entre unidades franqueadas, está positivamente relacionada com seu bom desempenho (DADA; WATSON, 2013). Dada e Watson (2012) afirmam que a manutenção de um ambiente com Orientação Empreendedora em uma rede de franquias, em que o franqueador permite que seus franqueados explorem seu lado empreendedor, melhora o nível de relacionamento entre as duas partes. Nesse sentido, os autores destacam ainda a importância do compartilhamento da mesma orientação entre franqueadores e franqueados.

## 2.2 Gestão do Conhecimento

O conhecimento organizacional é ponto fundamental para a compreensão do conhecimento dos indivíduos dada a existência de sinergias entre ambos (NONAKA, 1994). Nesse sentido, a discussão sobre a classificação do conhecimento humano merece ser brevemente mencionada. Como destacado no clássico trabalho de Polanyi ([1966] 2009), o conhecimento explícito refere-se aquele que pode ser codificado, ou seja, que pode ser transmitido de maneira formal e sistemática. Por sua vez, o conhecimento tácito encontra-se enraizado nas ações, dificultando dessa forma, sua formalização e comunicação.

Em um contexto de mercados altamente dinâmicos a competição acirrada exige que as organizações sejam capazes de transferir o conhecimento de maneira rápida e eficaz (CUMBERLAND; GITHENS, 2012). Essa situação é potencializada nas franquias, dado o arranjo proposto por esse sistema. A transferência de conhecimento do franqueador para seus franqueados, faz com que a gestão do conhecimento seja considerada um aspecto-chave nesse tipo de negócio (PERRIGOT; HERRBACH; CLIQUET; BASSET, 2017). Neste mesmo sentido Chiou e Droge (2015) argumentam que sistemas de padronização e o treinamento nas unidades franqueadas são fundamentais para expansão de uma franqueadora. O treinamento de franqueados, de acordo com Iddy (2020), é uma forma destes compreenderem o funcionamento do negócio, bem como suas responsabilidades dentro do sistema.

Outros mecanismos como conferências, visitas, ferramentas de comunicações digitais, manuais operacionais, serviços de suporte, entre outros podem ser utilizados pelo franqueador no processo de transferência de conhecimento para seu franqueados (PERRIGOT; HERRBACH; CLIQUET; BASSET, 2017; GOROVAIA; WINDSPERGER, 2010; PASWAN; WITTMANN, 2009; ALONSO-PRIETO, 2003).

Cada mecanismo deve ser utilizado de acordo com o grau de riqueza informacional ou nível de complexidade que o conteúdo a ser transferido possui. Nesse sentido, quando a transferência envolve conhecimento tácito, mecanismos de interação face-a-face, como reuniões presenciais e conferências tendem a ser mais eficazes. Já quando se almeja a transferência de conhecimento explícito, deve-se optar por mecanismos como relatórios e manuais (GOROVAIA; WINDSPERGER, 2010; PASWAN; WITTMANN, 2009). Manuais operacionais ou administrativos, elemento básico de um sistema de franquias, podem ser

compreendidos como um conjunto formalizado de documentos, onde ocorre a codificação do *know how* do franqueador, auxiliando a replicação de padrões nas unidades franqueadas (PERRIGOT; HERRBACH; CLIQUET; BASSET, 2017). Na pesquisa realizada por Telles, Melo e Silva (2014), verificou-se certo grau de insatisfação por parte dos franqueados com relação a qualidade desse tipo de material fornecido pelos franqueadores, destacando a insuficiência no suporte oferecido nos manuais das redes analisadas. Este contexto corrobora as conclusões de Iddy (2020) de que o treinamento oferecido pelo franqueador deve ser focalizado nas necessidades elencadas por seus franqueados, considerando seus perfis e experiências.

Um exemplo de mecanismo de aprendizado adotado por redes de franquias, é o uso interno de Tecnologia da Informação (MENEGASSI; JUNIOR; SARTORI; JORGE, 2019). Foram encontradas evidências que a utilização desse tipo de mecanismo, nos sistemas de franquias, promove um aumento da capacidade absorptiva dos franqueados gerando assim um impacto positivo na transferência de conhecimento e no resultado financeiro da empresa (IYENGAR; SWEENEY; MONTEALEGRE, 2015).

Devido ao caráter compartilhável do conhecimento explícito, existe uma tendência de os franqueadores confiarem mais fortemente nos mecanismos de transferência explícitos, visto que promovem maior consistência e padronização (CUMBERLAND; GITHENS, 2012). Nesse mesmo sentido, Hussler e Ronde (2015) defendem que em negócios franqueados, o aspecto-chave do conhecimento encontra-se relacionado com a definição de processos adequados e na adoção de rotinas, diferentemente do que ocorre em negócios independentes, onde o conhecimento tende a se manter no núcleo operacional. Pode-se destacar, entretanto, que aqueles franqueadores que conseguem promover consistentemente a transferência do conhecimento tácito, o tornam uma fonte de vantagem estratégica para a rede (CUMBERLAND; GITHENS, 2012). Neste mesmo sentido, Menegassi et al. (2019) destacam a importância de redes franqueadas promoverem a construção e compartilhamento do conhecimento de maneira colaborativa e bilateral, dando ênfase também ao conhecimento gerado pelos próprios franqueados.

### 2.3 Canais de Marketing

Nos últimos anos, a abordagem de marketing adotada pelas empresas vem buscando cada vez mais ser pautada no engajamento entre marca e consumidor, possibilitando assim capturar as dinâmicas individuais e sociais do segundo grupo (GAMBETTI; GRAFFIGNA, 2010). A elaboração de um plano eficaz de comunicação e o uso de ferramentas de comunicação online são fundamentais para a marca que busca desenvolver tal engajamento (GAMBETTI; GRAFFIGNA, 2010).

Gambetti e Graffigna (2010) argumentam ainda, a favor da criação de marcas fortes, apoiadas em uma clara identidade própria e por meio de um mix integrado de marketing, como uma estratégia competitiva a ser adotada pelas empresas. Nesse sentido, as mídias sociais ocasionaram uma verdadeira revolução na forma com as organizações se relacionam com seus mercados e com a sociedade de uma maneira geral (ARAL; DELLAROCAS; GODES, 2013). Estudos nesse campo vêm sendo cada vez mais recorrentes. Luo, Zhang e Duan (2013), por exemplo, argumentam a favor da utilização de métricas relacionadas à presença em redes sociais de uma marca como indicativo para o seu valor patrimonial.

A discussão do marketing nos sistemas de franquias durante muitos anos encontrou-se centrada na forma de aplicação das chamadas taxas de propaganda (*advertising fees*), em teoria cobradas para auxiliar na geração e no fortalecimento das marcas (DESAI 1997; SIGUÉ; CHINTAGUNTA, 2009). Entretanto, as já mencionadas mudanças de paradigma do marketing, trouxeram também efeitos especificamente para o contexto do *franchising*. Kacker e Perrigot (2016), por exemplo, argumentam que a extensão do envolvimento que um franqueador tem

nas comunicações de marketing de uma marca pode ser considerada como uma decisão estratégica para o negócio. Neste sentido, discussões a respeito de acordos estratégicos de marketing dentro dos sistemas de franquias vêm ganhando espaço (MATTHES; SAINI; DUBEY, 2021). De acordo com os autores, a clareza de definição nestes acordos tem relação direta tanto com a satisfação dos franqueados, bem como com a performance da rede.

Partindo dessa discussão de nível estratégico, e influenciada pelo aprofundamento da utilização de tecnologias para o marketing, a consideração das mídias sociais como uma forma de comunicação do marketing por parte das redes de franquias, vem ganhando força. Tendo uma visão prática, Betzendahl (2014) defende que a utilização de redes sociais por parte das marcas franqueadas deve estar alinhada aos objetivos estratégicos do negócio, e que a forte presença interativa das marcas possibilita a geração de potenciais consumidores. Compartilhando essa visão prática, Bauer (2010) destaca a falta de políticas claras de marketing em redes sociais por parte de alguns franqueadores. Situações como essa, segundo a autora, podem causar problemas relacionados à consistência da marca, problemas legais e até mesmo o compartilhamento de informação confidenciais. A utilização de redes sociais é colocada, portanto, como uma forma pela qual os franqueadores podem promover suas redes criando uma comunidade em torno da marca, além de ser uma importante forma de divulgação de seus produtos e serviços (PERRIGOT; BASSET; CLIQUET, 2011). Entretanto, o arranjo específico do sistema de franquias envolvendo múltiplos atores, tem como implicação a necessidade de uma maior ênfase na constante avaliação dos canais de comunicação da marca (DE QUIROZ; DE QUEIROZ; YANAZE; MAZIERI; 2018).

Pode-se apontar para não existência de uma abordagem padronizada que identifique o nível de adoção das mídias sociais por parte das redes franqueadas (WEBSTER; HUME, 2018). Nesse mesmo sentido, Perrigot *et al.* (2012), identificaram uma tendência de franqueadoras recentes e menores investirem no envolvimento e interatividade dos clientes com a marca, enquanto as maiores e mais velhas, tendem a adotar uma comunicação unidirecional.

## 2.4 Cadeia de suprimentos

Um ponto fundamental para o bom funcionamento de uma rede de franquias relaciona-se com o padrão de qualidade dos produtos e serviços ofertados pelas unidades franqueadas. A uniformidade de uma rede franqueada, é a principal vantagem oferecida por esse sistema para seus consumidores, visto que promove uma redução dos custos de pesquisa (GÓMEZ; GONZÁLEZ; SUÁREZ, 2011). Nesse sentido, Sherman (1993) destaca que o controle de padrões de qualidade é um ponto de potencial conflito entre franqueador e franqueado, visto que cabe ao primeiro certificar-se que o segundo segue os padrões estabelecidos pela marca. Contudo, os componentes críticos das cadeias de suprimentos variam de acordo com o tipo de mercado no qual a franquia está inserida (AZIZ; HANAFIAH; LATIF, 2020).

Para manutenção dos padrões de qualidade ações como auditorias, visitas surpresas, pesquisas com consumidores e compra obrigatória de produtos e insumos podem ser utilizadas por parte do franqueador (GÓMEZ; GONZÁLEZ; SUÁREZ, 2011). Com relação ao último ponto, a pesquisa de Silva e Azevedo (2007), em que foram analisados os efeitos do ambiente institucional sobre a cadeia de suprimento de uma grande franqueadora no Brasil e na França, fornece alguns indicativos de práticas adotadas no setor. A nível global, a marca mantém 3 tipos de fornecedor: i) exclusivos (fornecem somente para empresa); ii) dedicados (parte considerável da produção é direcionada para marca); iii) com negociação de mercado (sem restrições quanto a produção), sendo que nos casos estudados, apenas o Brasil utiliza fornecedores exclusivos.

Outra política que pode ser utilizada, principalmente por redes de franquias alimentícias, é a distribuição de insumos-chave por parte do próprio franqueador. Estas práticas objetivam o oferecimento de produtos similares e padronizados a seus consumidores finais. Toledo e

Proença (2005) destacam a necessidade, de que nesses casos, os franqueadores pratiquem preços condizentes com o mercado, não inviabilizando dessa forma às operações de seus franqueados. Em contraste a essa situação, algumas redes de franquias optam por permitir a venda de produtos que não estejam associados à sua marca por parte de seus franqueados (RAJAB; KRAUS; WIESEK, 2013). Os autores destacam, entretanto, que mesmo nesse modelo de operação, existem mecanismos contratuais e informais que incentivam a venda do produto fornecido pelo franqueador. De qualquer forma, a padronização coloca-se como um desafio a ser enfrentado por franquias alimentícias. Práticas como a construção de centros de distribuição, ou parcerias e treinamento com múltiplos fornecedores podem ser elencadas como estratégias adotadas pelas franqueadoras para mitigar os riscos envolvidos na distribuição de insumos.

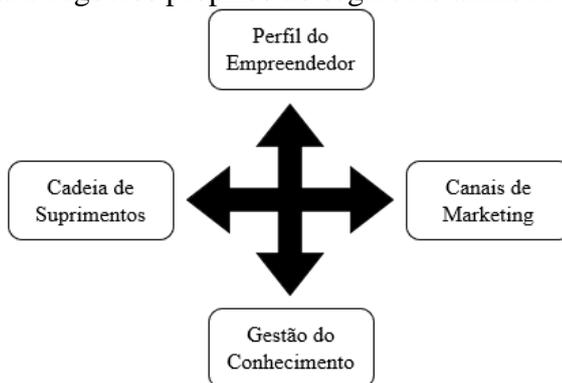
### 3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva (GIL, 1987), que utiliza uma abordagem qualitativa (SAMPIERI; COLLADO; BAPTISTA LUCIO, 2013), para conduzir um estudo de casos múltiplos (YIN, [1994] 2001). A operacionalização desta pesquisa envolveu três fontes de dados, permitindo desta forma a realização da triangulação dos dados obtidos (DENZIN, 1970). Para esta pesquisa, foram selecionados por conveniência, e mediante a observação de critérios previamente definidos (ser um negócio próprio, do ramo alimentício, tendo sido criado no município de Campinas e possuindo mais de uma unidade) os empreendimentos identificados como: *Fast-Casual Mexicano*, a *Hamburgueria Artesanal* e a *Pizzaria Artesanal*.

A primeira e principal fonte de dados foi a condução de entrevistas realizadas com os empreendedores das três marcas estudadas. Realizadas entre os meses de agosto e setembro de 2018, as entrevistas duraram em média 45 minutos, sendo gravadas integralmente nos três casos. As entrevistas foram guiadas por um roteiro estruturado composto por questões abertas, construídas a partir da revisão bibliográfica já apresentada neste trabalho. Em um segundo momento foram analisados documentos disponibilizados das marcas, bem como os sites e redes sociais de cada uma.

Como técnica de análise das entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo (BARDIN, 1977). A categorização das informações deu-se a partir dos quatro fatores que compõem o diagrama de fatores condicionantes à conferência do potencial de franqueabilidade para negócios próprios do segmento alimentício (figura 1) proposto por esse trabalho: Perfil do Empreendedor; Gestão do Conhecimento; Canais de Marketing; e Cadeia de Suprimentos. As informações obtidas nas demais fontes corroboraram as informações obtidas nas entrevistas.

Figura 1 - Diagrama de fatores condicionantes à conferência do potencial de franqueabilidade para negócios próprios do segmento alimentício



Fonte: elaborada pelos autores

## 4. APRESENTAÇÃO DOS CASOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção, composta por dois itens, apresenta primeiramente a descrição dos casos estudados, baseando-se nas informações obtidas, principalmente, através das entrevistas realizadas. Em seguida, é feita a discussão dos resultados com base na literatura apresentada no referencial teórico.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

#### 4.1.1 *Fast Casual Mexicano*

Criado no ano de 2016, o *Fast Casual Mexicano*, surgiu do desejo de 3 amigos, em média recém passados dos 25 anos, explorarem um nicho de mercado até então pouco explorado no país, o de comida mexicana. Inspirados em uma rede de franquias americana, os idealizadores do negócio, criaram a marca com o objetivo de se tornarem uma grande rede nacional.

Dois anos após a abertura da primeira unidade, a marca já havia expandido o seu negócio e contava com duas unidades, empregando cerca de 20 pessoas em cada uma. Os proprietários da marca, consideraram a possibilidade do franqueamento já para segunda unidade. A opção por uma unidade própria se deu em função da percepção da necessidade de estabelecimento de padrões de produtos e serviços prévios ao franqueamento. Segundo o entrevistado, essas padronizações poderiam ser alcançadas mais facilmente com a manutenção da propriedade de ambas as unidades. A opção pelo não franqueamento já na segunda unidade, entretanto, fez com que os empreendedores precisassem buscar fontes alternativas de capital para o seu financiamento. Para isso, os empreendedores optaram por estabelecer uma parceria com uma *holding* de franquias, responsável pelo financiamento integral da construção da segunda unidade e que obteve como contrapartida, 50% de propriedade sobre a unidade. A parceria com a *holding* também foi uma estratégia visando os próximos passos a serem seguidos pela marca.

Como destacado, a padronização dos serviços e produtos, era um ponto crítico na visão dos empreendedores. Ações como intercâmbio de funcionários entre as unidades, implementação de programa de treinamento, elaboração de manuais operacionais e de gestão, bem como a centralização de parte da elaboração dos insumos foram implementados com objetivo de promover tal padronização.

O objetivo do *Fast Casual Mexicano*, é se tornar uma marca nacional, para isso, pretendem ampliar sua atuação, primeiramente em mais cidades do estado de São Paulo, e posteriormente expandindo para outros estados.

O marketing adotado pela marca é um ponto que merece destaque. Quando da realização da entrevista, eram investidos cerca de 5% do faturamento em ações dessa natureza. A marca conta com uma equipe interna de marketing, responsável pela criação do conteúdo das redes sociais da marca. Além da manutenção das redes sociais, a marca investe na utilização de *outdoors* no município de Campinas. Sempre utilizando-se do humor, e apostando em assuntos polêmicos, a marca tornou-se referência no marketing local. Adicionalmente, investiu na comercialização de produtos (camisetas e bonés) com a identidade visual da marca em suas unidades.

Com relação à operação da marca, são cerca de 30 fornecedores, sendo que deste montante, um terço, são de produtos alimentícios. As negociações com fornecedores ocorrem conjuntamente para as duas unidades. Na outra ponta do processo, a marca investiu na instalação de um *software* de gestão integrada, auxiliando assim a mensuração do desempenho de ambas as unidades.

O principal ponto de dificuldade para expansão da marca, segundo o entrevistado, encontra-se relacionado à distribuição dos insumos para preparação dos produtos. Parte deles,

necessitam passar pelo processo de cozimento na pressão. A instalação de equipamento dessa natureza em todas as unidades, representaria um grande risco operacional a ser enfrentado pela marca, desta forma, estudos relacionados a industrialização de parte dos insumos vêm sendo realizados.

Os idealizadores do *Fast Casual Mexicano*, enxergam no franqueamento uma oportunidade de difundirem a marca. Segundo o entrevistado, somente com a utilização de unidades franqueadas, seria possível que a marca explorasse todo o seu potencial de crescimento. Na sua opinião, o franqueamento traz consigo um risco de perda de controle e um risco de comportamento oportunístico por parte do franqueado. Entretanto, os ganhos de escala superam esse risco. Adicionalmente, segundo o empreendedor, no Brasil, existe uma associação entre a imagem de um negócio franqueado com um negócio de sucesso.

#### 4.1.2 Hamburgueria Artesanal

A Hamburgueria Artesanal, uma das primeiras a atuar nesse nicho de mercado na cidade de Campinas, foi criada em 2015 a partir da visualização da existência de uma lacuna nesse mercado que já vinha ganhando destaque em grandes centros urbanos como São Paulo e Nova York, por dois empreendedores, ambos com idade próxima a 30 anos e que já haviam empreendido no setor alimentício anteriormente. A aposta dos empreendedores mostrou-se certa e, até o final de 2018, já eram três unidades da marca na cidade. O reconhecimento da marca veio com o título de melhor hambúrguer da cidade em 2017 e 2019, concedido por uma revista especializada.

A abertura da segunda unidade, em 2016, ocorreu em função do crescimento potencial observado à época e foi possibilitada em função do acúmulo de caixa gerado com a primeira unidade. O mesmo foi observado para abertura da terceira unidade, localizada em um hipermercado do município de Campinas.

Uma cozinha central de produção é utilizada para abastecer as três unidades com os insumos utilizados nos preparos dos hambúrgueres, garantindo assim a padronização do produto oferecido pela marca. Por sua vez, a padronização do serviço, foi uma das dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, aspecto esse, enfrentado principalmente através do intercâmbio de funcionários entre as unidades.

Devido ao cardápio enxuto que a marca oferece, são poucos os fornecedores que a marca possui, cerca de 10. Adicionalmente, segundo o entrevistado, os planos futuros da marca envolvem a internalização da produção de outros insumos-chave para elaboração de seus produtos.

A marca conta com uma assessora de imprensa, responsável pela gestão das redes sociais da marca, que contemplam as atividades das três unidades. Adicionalmente, são feitas ações publicitárias da marca, de modo esporádico, envolvendo a utilização de *outdoors* na cidade de Campinas.

Após a abertura da terceira unidade, os empreendedores optaram pela diminuição do fluxo de investimento na expansão da marca, focalizando em sua consolidação. Durante a trajetória da empresa, foram feitas propostas para o franqueamento da marca, prontamente declinada pelos empreendedores. Segundo o entrevistado, a percepção dos sócios é de que franquias não são negócios consistentes, e que a utilização desse modelo de negócio colocaria em risco o sucesso alcançado pela marca. Além do mais, acreditam que o bom desempenho da marca, encontra-se relacionado à sua essência artesanal, e que esse aspecto seria colocado em risco com a utilização de unidades franqueadas.

Uma estratégia adotada pelos dois sócios, foi a diversificação. Ambos, juntamente com outro empreendedor criaram a Pizzaria Artesanal, próximo negócio a ser apresentado.

### 4.1.3 Pizzaria Artesanal

A Pizzaria Artesanal, surgiu da experiência bem-sucedida com a Hamburgueria Artesanal. Novamente foi observada a existência de uma lacuna de mercado no setor de alimentação do município. A existência de um terreno vizinho à primeira unidade da marca mais velha, possibilitou a abertura da Pizzaria Artesanal no ano de 2017.

A abertura da segunda unidade da marca ocorreu no início de 2019, e mais uma vez, a escolha do local se deu em função da possibilidade de instalação ao lado da segunda unidade da Hamburgueria Artesanal.

Diferentemente da operação realizada na Hamburgueria Artesanal, os produtos oferecidos pela Pizzaria Artesanal são preparados em cada uma das unidades. Destaca-se, entretanto, que a relação entre ambas as marcas, possibilita a negociação em conjunto com fornecedores, alguns dos cerca de 15 fornecedores da Pizzaria, fornecem insumos para ambas as marcas, gerando dessa forma ganhos de escala para ambas. Além do mais, a gestão do marketing das duas marcas é feita de maneira unificada pela assessora de imprensa contratada. Não é raro observar ações que envolvam as duas marcas, como a realização de promoções em conjunto ou até mesmo a organização de eventos que integrem ambos os estabelecimentos.

Da mesma forma como observado no caso da Hamburgueria Artesanal, a padronização de serviço era um ponto crítico da expansão. Problema contornado com um período de treinamento e ambientalização da equipe na matriz da marca.

Outro ponto de convergência entre as duas marcas diz respeito à perspectiva de franqueamento. Os empreendedores associam o sucesso da marca à sua característica artesanal, aspecto esse, que segundo o entrevistado, poderia se perder com a adoção do modelo de franquias. Outros riscos destacados pelo empreendedor referem-se ao roubo de *know how* e a ideia de que grande parte dos franqueados, são empresários que não vivenciam o dia a dia do negócio, colocando assim em risco a qualidade prezada pela marca.

## 4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As discussões apresentadas nessa seção perpassam cada um dos fatores que compõem o diagrama proposto neste trabalho: perfil do empreendedor, gestão do conhecimento, canais de marketing e cadeia de suprimentos. Buscando verificar assim, como cada um dos casos analisados vem trabalhando em cada um destes fatores.

A primeira unidade de análise a ser realizada, refere-se ao **perfil dos empreendedores** que estão à frente dos negócios estudados. Os empreendedores do *Fast Casual Mexicano*, mais jovens, e sem experiência prévia no setor alimentício se mostraram mais propensos a franquearem a marca do que os empreendedores da Hamburgueria Artesanal e da Pizzaria Artesanal. Essa situação encontra-se alinhada ao proposto por Lunkes *et al.* (2019), a idade dos empreendedores agindo como um efeito moderador na decisão de mudança estratégicas de um negócio. Como apresentado por Hambrick (2007), as interpretações dos empreendedores encontram-se influenciadas pelas experiências e valores individuais. Nesse sentido, a experiência prévia dos empreendedores da Hamburgueria Artesanal e da Pizzaria Artesanal contrasta com o desejo de crescimento relatado pelo empreendedor do *Fast Casual Mexicano*. Enquanto os primeiros objetivam a manutenção do patamar alcançado pelas marcas, o segundo tem como meta definida, desde a criação da marca, alcançar maiores níveis de atuação, expandindo nacionalmente. O sucesso das três marcas, pode ser reflexo da existência de uma Orientação Empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996) em todos os negócios, direcionada, entretanto, para diferentes estratégias.

Com relação à **gestão do conhecimento**, o destaque dado pelos empreendedores à padronização do serviço, possibilitada em função do treinamento e do intercâmbio de funcionários, encontra-se alinhado à perspectiva apresentada na literatura acerca da importância que a transferência do conhecimento possui em uma empresa (CUMBERLAND; GITHENS,

2012; PERRIGOT; HERRBACH; CLIQUET; BASSET, 2017; IDDY, 2020). Neste sentido, todas as marcas analisadas vêm fazendo consistentemente a transferência do conhecimento tácito. O *Fast Casual* Mexicano, destaca-se, entretanto, ao promover a formalização deste conhecimento, transformando-o em conhecimento explícito, materializado através da elaboração dos manuais operacionais e de gestão. Como destacado por Perrigot *et al.* (2017), a utilização deste tipo de mecanismo é fundamental para que seja promovida a padronização das unidades franqueadas. A instalação de um *software* de gestão integrada, por parte do *Fast Casual* Mexicano é outro elemento fundamental para perspectiva de franqueamento. Esse tipo de controle, utilizando-se da Tecnologia da Informação, possibilita a consolidação de diversos dados de uma rede a serem compartilhados com os franqueados (MENEGASSI; JUNIOR; SARTORI; JORGE, 2019; IYENGAR; SWEENEY; MONTEALEGRE, 2015).

No que diz respeito aos **canais de marketing**, as três marcas parecem estar alinhadas à atual importância da comunicação online, visando engajamento de seus consumidores (GAMBETTI; GRAFFIGNA, 2010), principalmente através da utilização das redes sociais (PERRIGOT; BASSET; CLIQUET, 2011). Todas possuem perfis únicos para as marcas, favorecendo dessa forma sua consistência, conforme defendido por Bauer (2010), aspecto esse, caracterizado como uma decisão estratégica na perspectiva apresentada por Kacker e Perrigot (2016). A comercialização de produtos da marca, por parte do *Fast Casual* Mexicano, reforça a busca pela criação de uma marca forte e a clara importância de uma identidade própria por parte de seus empreendedores (GAMBETTI; GRAFFIGNA, 2010).

Por fim, no tocante à **cadeia de suprimentos**, as três marcas parecem caminhar na direção da construção de uma boa rede para elaboração e comercialização de seus produtos. A centralização da preparação dos insumos por parte do *Fast Casual* Mexicano e da Hamburgueria Artesanal, revelam uma clara preocupação das marcas em manterem um grau de padronização, aspecto fundamental em uma rede de franquias (GÓMEZ; GONZÁLEZ; SUÁREZ, 2011). O modelo adotado pelas três marcas é condizente com a atual atuação à nível local das marcas, entretanto, a migração para um modelo de franquias, certamente envolveria a utilização de unidades franqueadas em localidades dispersas geograficamente. Nesse sentido, os estudos realizados pelo *Fast Casual* Mexicano na direção da industrialização dos insumos-chave, confirmam, mais uma vez, a perspectiva de franqueamento para a marca. Nesse sentido, pode-se projetar que marca adotaria um modelo de compra obrigatória de produtos e insumos por parte de seus franqueados (GÓMEZ; GONZÁLEZ; SUÁREZ, 2011), permitindo dessa forma, a manutenção da padronização dos produtos oferecidos pela marca.

Ao analisarmos os casos estudados, partindo das perspectivas apresentadas no diagrama proposto neste trabalho, evidencia-se a existência de um maior potencial de franqueabilidade no caso do *Fast Casual* Mexicano. Uma série de alterações propostas pelos empreendedores (ex: industrialização dos insumos; elaboração dos manuais operacionais e gerenciais; instalação do *software* de gestão integrada, entre outros), refletem o fato da marca já ter sido concebida visando a utilização deste modelo de negócio, como destacado pelo entrevistado. A expansão por meio de uma segunda unidade própria, mostrou-se apenas como um estágio de desenvolvimento da marca na direção de franquear a sua marca. Com relação à Hamburgueria Artesanal e a Pizzaria Artesanal, não se pode argumentar a favor da inexistência de um potencial de franqueabilidade. Assim como realizado pelo *Fast Casual* Mexicano, pequenas alterações no padrão de funcionamento possibilitariam a conversão dessas marcas para o sistema de franquias. Neste sentido, pode-se concluir que o fator preponderante para o maior potencial de franqueabilidade do *Fast Casual* Mexicano em relação aos demais casos estudados, encontra-se alinhado ao perfil dos empreendedores que estão à frente do negócio. Destaca-se por fim, que a criação da Pizzaria Artesanal, por parte dos empreendedores da Hamburgueria Artesanal, pode ser considerada uma estratégia de diferenciação, opondo-se desta forma a estratégia de franqueamento apresentada pelo *Fast Casual* Mexicano.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou, partindo de um estudo de múltiplos casos, analisar a questão do franqueamento no setor alimentício, previamente ao início da operação com franquias. Mais especificamente, buscou-se verificar o potencial de franqueabilidade em cada um dos empreendimentos estudados. Para condução desta pesquisa, foram realizadas entrevistas com empreendedores, análise de documentos, sites e redes sociais de três marcas alimentícias criadas na cidade de Campinas, interior de São Paulo, que possuíam ao menos duas unidades em funcionamento e que não operavam por meio de unidades franqueadas, identificadas no trabalho como *Fast Casual Mexicano*, *Hamburgueria Artesanal* e *Pizzaria Artesanal*.

Foi verificado que os três casos analisados possuem potencial de franqueabilidade, entretanto, o perfil dos empreendedores do *Fast Casual Mexicano* se mostrou como decisivo para que a marca possuísse esse fator em maior grau frente os demais casos estudados. Essa situação encontra-se materializada na criação da marca já com objetivo de se tornar uma grande rede franqueadora.

A realização deste trabalho contribui com a literatura sobre *franchising* ao analisar a decisão de franqueamento de uma marca, por meio do diagrama proposto, partindo de uma perspectiva mais ampla do que a normalmente utilizada em trabalhos dessa natureza, que se restringe a fatores puramente econômicos, como defendido por Diaz-Bernardo (2012) e Gonzalez-Diaz e Solis-Rodriguez (2012). Ademais, contribui ao apresentar uma perspectiva de franqueamento diferente da perspectiva retrospectiva, geralmente utilizada em estudos neste campo. Pode-se verificar como os elementos perfil do empreendedor, gestão do conhecimento, canais de marketing e cadeia de suprimentos modelam a conferência de potencial de franqueabilidade para negócios alimentícios. Mais do que isso, pode-se verificar empiricamente como o perfil dos empreendedores que estão à frente de uma marca atua diretamente na perspectiva de franqueamento, ou não, de uma marca.

Como principal implicação gerencial, se tem a proposição dos fatores que conferem potencial de franqueabilidade a um negócio do segmento alimentício, podendo assim, servir como referência para empreendedores e gestores da área que objetivam a conversão de seus negócios em franquias.

Por fim, este trabalho não se encontra livre de limitações. A realização de uma pesquisa com número baixo de amostras e a condução de entrevistas com apenas um dos empreendedores de cada uma das marcas, podem ser apontados como limitações. Para estudos futuros, sugere-se a aplicação do diagrama proposto em um maior número de casos, ou a sua utilização em negócios inseridos em diferentes contextos.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO PRIETO, M. La franquicia de la A a la Z. Manual para el franquiciador y el franquiciado. **LID Editorial Empresarial**, Madrid, 2003.

ARAL, S.; DELLAROCAS, C.; GODES, D. Introduction to the special issue—social media and business transformation: a framework for research. **Information Systems Research**, v. 24, n. 1, p. 3-13, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Estudo da ABF assinala as 30 maiores cidades em unidades e marcas no Brasil**. [2017a] Disponível em: <https://www.abf.com.br/estudo-da-abf-assinala-as-30-maiores-cidades-em-unidades-e-marcas-no-brasil/>. Acesso em: 02/05/2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Desempenho do Franchising 2016 Internacionalização**. [2017b] Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp->

content/uploads/2017/06/Desempenho-do-Franchising-2016-Internacionalizacao-2.pdf.  
Acesso em: 02/05/2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Mercado de franquias brasileiro supera os R\$211 bi e cresce 14,3% em 2022.** [2023] Disponível em: <https://www.abf.com.br/mercado-de-franquias-brasileiro-supera-os-211-bi-e-cresce-143-em-2022/> Acesso em: 28/04/2023.

AZIZ, N. A. A.; HANAFIAH, M. H.; LATIF, M. Nasrulddin Abd. Supply chain management in franchising literature review: Synthesis of conclusion. **LogForum**, v. 16, n. 4, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: edições, v. 70, p. 225, 1977.

BAUER, M. A. I know I Need a Social Media Policy. Now what Should it Say?. **Franch. World**, v. 42, n. 4, p. 47, 2010.

BETZENDAHL, A. Using social media to promote franchise development. **Franch. World**, v. 46, n. 6, p. 61-62, 2014.

BITTI, E. J. S.; FADAIRO, M.; LANCHIMBA, C.; SANTOS SILVA, V. L. Should I stay or should I go? Geographic entrepreneurial choices in Brazilian franchising. **Journal of Small Business Management**, v. 57, p. 244-267, 2019.

BRICKLEY, J. A.; DARK, F. H. The choice of organizational form the case of franchising. **Journal of financial economics**, v. 18, n. 2, p. 401-420, 1987.

CAVES, R. E.; MURPHY, W. F. Franchising: Firms, markets, and intangible assets. **Southern Economic Journal**, v. 2, n. 4, p. 572-586, 1976.

CHIOU, J.; DROGE, C. The effects of standardization and trust on franchisee's performance and satisfaction: A study on franchise systems in the growth stage. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 1, p. 129-144, 2015.

CHOI, S.; LEE, S.; CHOI, K.; SUN, K. Investment–cash flow sensitivities of restaurant firms: A moderating role of franchising. **Tourism Economics**, v. 24, n. 5, p. 560-575, 2018.

COMBS, J. G.; KETCHEN JR. D. J.; SHOOK, C. L.; SHORT, J. C. Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. **Journal of management**, v. 37, n. 1, p. 99-126, 2011.

CUMBERLAND, D.; GITHENS, R. Tacit knowledge barriers in franchising: practical solutions. **Journal of Workplace Learning**, v. 24, n. 1, p. 48-58, 2012.

DADA, O.; WATSON, A. The effect of entrepreneurial orientation on the franchise relationship. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 8, p. 955-977, 2012.

DADA, O.; WATSON, A. Entrepreneurial orientation and the franchise system. **European Journal of Marketing**, 2013.

DE QUEIROZ, R. S. B.; DE QUEIROZ, M. J.; YANAZE, M. H.; MAZIERI, M. R. Modelo conceitual para avaliação da comunicação de marketing em franquias de bens de consumo. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 2, p. 264-277, 2018.

DENZIN, N. Strategies of multiple triangulation. **The research act in sociology: A theoretical introduction to sociological method**, v. 297, n. 1970, p. 313, 1970.

DERMONDE, M.; FISCHER, B. B. Franchising Strategies in Startups: Building an Analytical Framework. **Latin American Business Review**, p. 1-21, 2022.

DESAI, P. S. Advertising fee in business-format franchising. **Management Science**, v. 43, n. 10, p. 1401-1419, 1997.

DIAZ-BERNARDO, R. An analysis of three confronting theories to explain franchising supply. **Journal of Business & Economics Research (Online)**, v. 10, n. 3, p. 167, 2012.

FLORES VILLANUEVA, C.; RAMÍREZ, M. C. G. The factors that determine franchising intensity: An analysis in an emerging economy. **Thunderbird International Business Review**, v. 62, n. 6, p. 647-659, 2020.

GAMBETTI, R. C.; GRAFFIGNA, G. The concept of engagement: A systematic analysis of the ongoing marketing debate. **International Journal of Market Research**, v. 52, n. 6, p. 801-826, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 1. ed. Editora Atlas SA, 1987.

GILLIS, W.; CASTROGIOVANNI, G. J. The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, n. 1, p. 75-98, 2012.

GILLIS, W. E.; COMBS, J. G.; YIN, X. Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. **Journal of Business Venturing**, v. 35, n. 1, p. 105899, 2020.

GÓMEZ, R. S.; GONZÁLEZ, I. S.; SUÁREZ, L. V. Service quality control mechanisms in franchise networks. **The Service Industries Journal**, v. 31, n. 5, p. 713-723, 2011.

GONZALEZ-DIAZ, M; SOLIS-RODRIGUEZ, V. Why do entrepreneurs use franchising as a financial tool? An agency explanation. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 3, p. 325-341, 2012.

GOROVAIA, N.; WINDSPERGER, J. The use of knowledge transfer mechanisms in franchising. **Knowledge and Process Management**, v. 17, n. 1, p. 12-21, 2010.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of management review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HAMBRICK, D. C. Upper Echelons Theory: An Update. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, 2007.

HUSSLER, C.; RONDE, P. To be or not to be franchised? A knowledge-based perspective. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 13, n. 4, p. 429-445, 2015.

IDDY, J. J. Knowledge transfer mechanisms in franchise network. **Journal of Knowledge Management**, v. 25, n. 5, p. 1006-1026, 2021.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. **What is a franchise?**. [2020] Disponível em <<https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise>> Acesso em 02 mai. 2020.

ISAAC, V. R.; MELO, P. L. R.; BORINI, F. M. Foreign and Domestic Franchise Chains in an Emerging Market: A Comparative Analysis/Redes de Franquias Estrangeiras e Domesticas em um Mercado Emergente: Análise Comparativa. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 1, p. 46-70, 2018.

IYENGAR, K.; SWEENEY, J. R.; MONTEALEGRE, R. Information technology use as a learning mechanism: the impact of IT use on knowledge transfer effectiveness, absorptive capacity, and franchisee performance. **Mis Quarterly**, v. 39, n. 3, p. 615-642, 2015.

KACKER, M.; PERRIGOT, R. Retailer use of a professional social media network: Insights from franchising. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 30, p. 222-233, 2016.

LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. **RAND journal of Economics**, v. 23, n. 2, p. 263-283, 1992.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

LUNKES, R. J.; COSTA, G. D.; BORTOLUZZI, D. A.; ROSA, F. S. Influência das características da equipe de gestão sobre a tomada de decisão de risco: evidências do ramo de restaurantes. **Turismo-Visão e Ação**, v. 21, n. 3, p. 336, 2019.

LUO, X.; ZHANG, J.; DUAN, W. Social media and firm equity value. **Information Systems Research**, v. 24, n. 1, p. 146-163, 2013.

MATTHES, J. M.; SAINI, A.; DUBEY, V. K. Performance implications of marketing agreement, cooperation, and control in franchising. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 29, n. 3, p. 387-408, 2021.

MCDANIEL, M.; MCGEE, J.; BESON, M.; PRATES, E. Channeling Franchisee Independence: How Personal Initiative and Self-Awareness Mediate the Relationship Between Desire for Autonomy and Franchise Performance. **Journal of Small Business Strategy**, v. 32, n. 2, p. 104-114, 2022.

MELO, P. L. R.; BORINI, F. M.; OLIVEIRA, M. M.; PARENTE, R. C.. Internationalization of Brazilian franchise chains: A comparative study. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, p. 258-272, 2015.

MENEGASSI, C. H. M.; JUNIOR, N. N. T.; SARTORI, R.; JORGE, C. F. B. A gestão do conhecimento no contexto do franchising: estudo de caso em uma franqueada. **Ciência da Informação**, v. 48, n. 3, 2019.

MICHAEL, S. C. Investing in entrepreneurs: The case of franchising. **Managerial and Decision Economics**, v. 43, n. 8, p. 3785-3794, 2022.

MOON, J.; SHARMA, A.; LEE, W. S.. Restaurant franchising and top management team. **Service Business**, v. 11, n. 2, p. 299-319, 2017.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

OXENFELDT, A. R.; KELLY, A. O. Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? **Journal of Retailing**, Oxford, v. 44, n. 4, p. 69-83, Winter 1969.

PASWAN, A. K.; WITTMANN, C. M. Knowledge management and franchise systems. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 2, p. 173-180, 2009.

PERRIGOT, R.; BASSET, G.; CLIQUET, G. Multi-channel communication: the case of Subway attracting new franchisees in France. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 39, n. 6, p. 434-455, 2011.

PERRIGOT, R.; KACKER, M.; BASSET, G.; CLIQUET, G. 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, p. 539-565, 2012.

PERRIGOT, R.; HERRBACH, O.; CLIQUET, G.; BASSET, G. Know-how transfer mechanisms in franchise networks: a study of franchisee perceptions. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 15, n. 2, p. 272-281, 2017.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. University of Chicago press, [1966] 2009.

RAJAB, T.; KRAUS, F.; WIESEKE, J. Resolving conflict over salespeople's brand adoption in franchised channels of distribution. **Review of Managerial Science**, v. 7, n. 4, p. 443-473, 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; BAPTISTA-LUCIO, M. D. P. **Metodologia de pesquisa**. 5ª Edição. São Paulo: McGraw-Hill. 2013.

SCHREIBER, D.; SZYSZKO, F. S. Estudo da alternativa de franchising com base no caso da franquia Doutor Resolve. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 1, p. 18-31, 2014.

SEO, K.; SOH, J.; SHARMA, A. Do financial constraints affect the sensitivity of investment to cash flow? New evidence from franchised restaurant firms. **Tourism Economics**, v. 24, n. 6, p. 645-661, 2018.

SHERMAN, A. J. **The franchising handbook**. Amacom, 1993.

SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. Interfirm arrangements in different institutional environments: McDonald's France and Brazil case study. **Journal of Marketing Channels**, v. 14, n. 3, p. 103-125, 2007.

SIGUÉ, S. P.; CHINTAGUNTA, P. Advertising strategies in a franchise system. **European Journal of Operational Research**, v. 198, n. 2, p. 655-665, 2009. (verificar data)

TELLES, R.; MELO, P. L. R.; SILVA, T. J. M. Valor da relação com redes de franquias: análise comparada entre franquias convencionais e microfranquias. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 3, p. 2, 2014.

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, C. Fatores críticos de sucesso da franquia-uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 1, p. 43-53, 2005.

WEBSTER, G. B.; HUME, M. Analysing the role of social media in dialogue marketing and management as a contemporary franchising local area marketing technique. In: **Social Media Marketing: Breakthroughs in Research and Practice**. IGI Global, p. 176-205, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução: Daniel Grassi, 2. ed. Bookman, [1994] 2001.