

## **Microfranqueados: Análise dos Antecedentes do Empreendedor, Suporte e Marca da Rede**

**PEDRO LUCAS DE RESENDE MELO**  
UNIVERSIDADE PAULISTA  
resendemelo@usp.br

**JULIO ARAUJO CARNEIRO DA CUNHA**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
juliocunha@yahoo.com

**FELIPE MENDES BORINI**  
ESPM  
fborini@espm.br

## **EMPREENDEDORISMO**

### **MICROFRANQUEADOS: ANÁLISE DOS ANTECEDENTES DO EMPREENDEDOR, SUPORTE E MARCA DA REDE**

#### **RESUMO**

A microfranquia é um modelo de negócios recente dentro do segmento de franchising que demanda menor investimento, necessitando um investimento inicial para instalação de até R\$ 80 mil. Estas franquias têm ganhado destaque no mercado brasileiro. Atualmente há 13.352 unidades, constituídos por 386 redes de franquias. Todavia, esse modelo de microfranquias ainda requer seus modelos e conceitos específicos. O objetivo do presente estudo é analisar os microfranqueados em suas características específicas quanto aos antecedentes pessoais do microfranqueado e a percepção de valor do franqueado (em relação ao suporte recebido pelo franqueador e em relação à marca da franquia). Por meio de um estudo de seis casos de microfranquias buscou-se encontrar patterns de comportamentos recorrentes entre estes casos. Os resultados gerais mostram que as unidades de microfranquias são abertas diante de restrições financeiras; que o suporte recebido está aquém das necessidades dos microfranqueados e; que a marca é pouco reconhecida. O principal efeito moderador identificado é o “honeymoon period” entre os antecedentes, a percepção do suporte e; a marca. O que aponta para recomendações sobre a necessidade do preparo prévio de âmbito técnico e emocional destes microempreendedores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Rede de Franquia; Microempreendedor; Honeymoon Period.

#### **ABSTRACT**

The microfranchising is a model of recent business within the franchise that requires less investment, requiring an initial investment for installation of up to R\$ 80,000 segment. These franchises have gained prominence in the Brazilian market. There are currently 13,352 units, consisting of 386 franchise networks. However, this model still requires microfranchising their specific models and concepts. The aim of this study is to analyze the microfranchisee on their specific characteristics regarding personal history of microfranchisee and the perception of value of the franchisee (relative to the support received by the franchisor and for brand franchise). Through a study of six cases of microfranchisee`s we attempted to find patterns of recurrent behavior between these cases. The overall results show that the units are open microfranchising facing financial constraints; that received support falls short of needs; the brand is well recognized. The main moderating effect identified is the "honeymoon period" between the antecedents, perceived support, and; the brand. The pointing recommendations on the need for prior preparation of technical and emotional scope of these microentrepreneurs.

**KEY-WORDS:** Franchising Chain; Microentrepreneur; Honeymoon Period.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro de redes de franquias tem se estabelecido a cada ano como um dos principais competidores mundiais. Os números deste setor são expressivos, o Brasil é o sexto mercado em unidades franqueadas, com 114.409 unidades. O faturamento do setor em 2013 atingiu R\$ 115 bi (ABF, 2014a). Perante as mudanças socioeconômicas vivenciadas pela população brasileira na última década, relatórios publicados recentemente demonstram a expressão de uma classe média emergente constituída por 108 milhões de pessoas, geradora de um consumo superior à R\$ 1,17 tri em 2013 (Serasa Experian, 2014).

Por sua vez, o segmento de *franchising* tem se ajustado para atender a esta parcela da população, não somente com produtos e serviços moldados ao seu padrão de consumo, mas também dinamizando modelos de franquias que requererem menor investimento. O modelo a este fim trata-se das microfranquias, que são franquias requerentes de investimento inicial para instalação de até R\$ 80 mil. Estas franquias têm ganhado destaque no mercado brasileiro. Atualmente são 13.352 unidades, constituídos por 386 redes de franquias e a geração de R\$ 4,5 bi em 2012 (ABF, 2014b). Assim o posicionamento das redes de microfranquias dirige-se prioritariamente, mas não exclusivamente, aos empreendedores da classe C.

Entretanto, pouco se sabe academicamente a respeito das microfranquias, os estudos sobre este formato de franquias são ainda recentes e estão concentrados, sobretudo em relatos de casos sobre a utilização das microfranquias em países pobres visando o fornecimento de serviços básicos pelos franqueados para superação da pobreza da população. Remontando estes estudos a fim de identificar lacunas acadêmicas a serem preenchidas encontramos o artigo seminal de Fairbourne (2006) e Nghia (2010) que defendem nestas publicações a utilização das microfranquias para criação de riquezas em países pobres.

Nos estudos empíricos encontramos casos envolvendo microfranquias de escolas em áreas distantes no Nepal e microfranquias utilizadas como canal de distribuição de medicamentos para combate da malária no Quênia (Odor, Kamau & Mthenge, 2009). Por seu turno, em somente dois estudos há uma comparação entre as franquias convencionais e as microfranquias (Burand & Koch, 2010; Kisstruck et al. 2011).

Nestes estudos é argumentado sobre o desafio de se desenvolver os mecanismos de *franchising* nas microfranquias. Os mecanismos de *franchising* (Monroy & Alzola, 2005; Pitt, Napoli & Van der Merwe, 2003; Nyadzayo, Matanda & Ewing, 2011) envolvem o pacote de serviços de suporte provido pelo franqueador ao franqueado. Isto inclui treinamentos para a capacitação do franqueado, a consultoria de campo para acompanhamento da operação, os manuais de operação para guia do franqueado. Além destes serviços, outro aspecto envolvido nos mecanismos de *franchising* trata-se do desenvolvimento da marca pelo franqueador, aspecto relevante para a atração de clientes para as franquias e novos franqueados para propagação da rede.

Entretanto, os estudos de microfranquias que investigam os mecanismos de *franchising* são ainda exploratórios, não sendo capazes de gerar averiguações e análises sobre o desenvolvimento destes mecanismos. Em síntese, observa-se nas microfranquias um modelo de negócio ainda em formação, oriundo de um sistema de negócios consolidado, referente ao *franchising*. Particularmente, ao Brasil, nota-se um modelo específico de microfranquias, direcionado para a classe média emergente, diferentemente dos países pobres, em que as microfranquias são tipicamente negócios para a base da pirâmide.

Por seu caráter emergente como negócio, ainda há escassez de informações sobre a sua estruturação. Considerando que há um menor requisito financeiro por parte dos microfranqueados, coloca-se em questão a competência dos franqueadores em desenvolverem os atributos constituintes do sistema de *franchising* devido a estas restrições de recursos. Adicionalmente, requer-se dos franqueadores a compreensão de um novo perfil de franqueado, no caso do brasileiro, oriundo da nova classe C, que possui trajetória de vida,

comportamentos de consumo, anseios quanto ao futuro e atributos de valor que a diferem das demais classes (Serasa Experian, 2013). Especificamente ao microempreendedor, a literatura nos aponta que tratam-se de empreendedores com capacidades técnicas que exigem maior necessidade de formação (Krishnan & Kamalanabhan, 2013).

Diante do contexto apresentado, temos como questionamento deste artigo: *Qual a percepção de valor dos microfranqueados diante o suporte do franqueador e a marca da rede?* Com isto, este artigo tem como objetivo analisar os microfranqueados quanto: (i) aos antecedentes pessoais do microfranqueado; (ii) a percepção de valor quanto ao suporte do franqueador e; (iii) a percepção de valor quanto a marca da rede. Temos o entendimento que os julgamentos de valor dos microfranqueados possam ser influenciados pelo seu histórico de vida, por isto o objetivo em se analisar os antecedentes pessoais do empreendedor.

A contribuição acadêmica deste artigo reside em complementar os estudos sobre microfranquias, mais especificamente tratando da lacuna de conhecimento existente sobre a percepção de valor dos microfranqueados sobre o suporte do franqueador e a marca da rede de franquias. Por seu turno, a contribuição executiva a ser gerada neste trabalho compreende a perspectiva de valor dos microfranqueados. Este conhecimento poderá ser útil para os franqueadores adequarem o composto de *franchising* às necessidades deste novo perfil de franqueado e conseqüentemente na geração de políticas particulares a um contexto de restrição de recursos apresentado pelas microfranquias.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes Pessoais**

Os antecedentes pessoais do empreendedor microfranqueado provavelmente se distinguem daqueles que caracterizam grande parte dos empreendedores franqueados tradicionais. Por se tratar de um modelo de negócios que requer relativamente pouco investimento financeiro por parte do microfranqueado e que tem menor risco financeiro envolvido, portanto, ele pode atrair um perfil de orientação empreendedora (Covin & Slevin, 1989) diferente de um empreendedor tradicional. No mais, o microempreendedor que investe poucos recursos em seu negócio não parece vir de uma família abastada com recursos financeiros que o estimula a abrir um negócio (Berglann, Moen, Røed & Skogstrøm, 2009) e, tampouco, não aparenta ter experiências familiares de empreendimentos (Zellweger, Siger & Halter, 2011), que poderiam lhe influenciar para ser um empreendedor.

Todavia, não é somente a influência familiar que define a intenção empreendedora do indivíduo, mas também sua experiência profissional anterior (Carvalho & González, 2006). As experiências prévias em outros negócios também influenciam os empreendedores a abrir novos negócios. Essas experiências em outros negócios fazem com que o empreendedor tenha uma aprendizagem vivencial (Politis, 2005), gerando assim habilidades de gestão ao empreendedor (Chawla, Pullig & Alexander, 1997).

Contudo, devido ao baixo requisito de investimento, geralmente a opção pela microfranquia contempla empreendedores que escolheram esta alternativa pela falta de outra opção de trabalho. Em virtude do desemprego, utilizando-se recursos oriundos do FGTS ou de algum plano de demissão para investir em uma atividade profissional (Vale, Correia e Reis,). Este perfil de empreendedor no ambiente de franquias, dificilmente contempla ex-funcionários de grandes empresas que tenham ocupado cargos gerenciais. Do mesmo modo, como o investimento é pequeno, jovens aspirantes ao mercado de trabalho podem enxergar a microfranquia como meio de inserção profissional (Vale, Correia e Reis, 2014).

Esses antecedentes ainda reforçam os efeitos gerados pela aspiração de identidade empreendedora que o empreendedor tem, de forma que seja uma maneira de potencializar seu sonho em ter um negócio de sucesso (Farmer, Yao & Kung-Mcintyre, 2011).

## 2.2. Suporte ao Franqueado

Os franqueados, determinam o valor nesta parceria por meio de suas percepções de benefícios gerados pelos serviços dos franqueadores (Vargo & Lusch, 2004). Ademais, quanto melhor o canal de comunicação do franqueador com o franqueado, mais fácil é obter satisfação dos franqueados (Chiou, Hsieh & Yang, 2004). Paralelamente, a coordenação e a cooperação entre franqueado e franqueador fortalecem a marca (Davies *et al.*, 2011), apontando que a proximidade entre franqueado e franqueador é algo que fortalece a marca da franquia.

Em relação aos serviços de suporte prestados pelos franqueadores, têm-se os treinamentos realizados por estes, que contribuem para que o franqueado possa ter o conhecimento necessário para desenvolvimento satisfatório do conceito de negócio, que consiste em transmitir *know-how* sobre as operações e serviços relacionados ao trabalho rotineiro (Monroy & Alzola, 2005). Além desses treinamentos convencionais, existem consultorias de campo realizadas pelos franqueadores *in loco*. A atitude do franqueador no sentido de ajudar o franqueado é algo que influencia o desempenho da rede de franquia (Nijmeijer, Fabbriotti & Huijsman, 2014). Por fim, além dessas relações de transferência de conhecimentos presenciais, existem também manuais de operação elaborados por franqueados que auxiliam os franqueados nos processos a serem realizados em suas rotinas operacionais, estabelecendo os padrões e regras a serem seguidos (Perrigot *et al.*, 2013).

Percebe-se então que o suporte depende de recursos dispendidos pelo franqueador, seja para desenvolver e aplicar treinamentos, distribuir e atualizar constantemente manuais de operações ou para oferecer consultorias *in loco*. Considerando então que redes de franquias maiores têm maior poder de oferecer mais suporte ao franqueado (Grunhagen *et al.*, 2008), havendo assim maiores recursos para satisfazê-lo, os microfranqueados podem ter uma percepção diferente pelo fato deles, geralmente, contarem com menos recursos oriundos dos franqueadores. Por isso, é importante que se estabeleça um estudo que caracterize de forma exploratória algumas características do microfranqueado sobre suas percepções e aspirações em relação ao seu negócio.

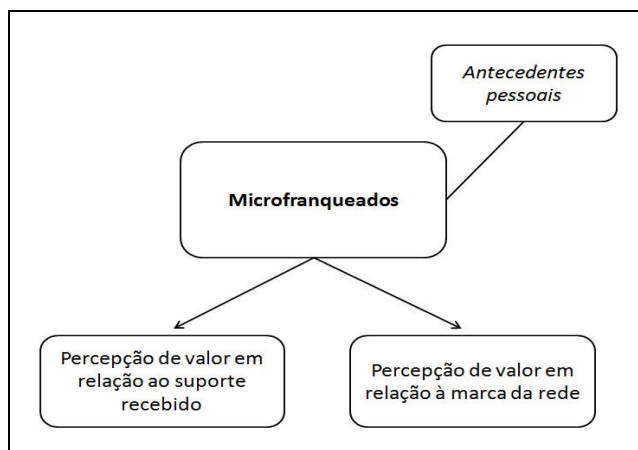
## 2.3. Marca da Rede

Da mesma maneira, o composto do *franchising* também requer uma visão particular ao se observar as microfranquias. O *brand equity* da rede de franquia contém atributos tanto de caráter objetivo quanto subjetivo que influenciam a percepção do microfranqueado (Erenkol & Duygun, 2010). Inclusive, o poder de uma marca em relacionamentos de franquia é um elemento determinante para atrair e reter franqueados (Ghantous & Jaolis, 2013) e que diminui o risco de investimento de um franqueado (Grace & Weaven, 2011). Dessa forma, boas relações com a marca fazem com que o franqueado tenha maior envolvimento com o negócio e busque melhor desempenho (Nyadzayo, Matanda & Ewing, 2011), o que faz com que a transparência da marca no relacionamento entre franqueador e franqueado tenha papel importante nas percepções sobre a franquia por parte do franqueado.

O que se espera de especificidade em relação às microfranquias é que essa expectativa de marca seja menor já que não existem tantos recursos a serem investidos na rede de franquia e para pagar grandes campanhas de marketing, limitando as economias de escopo dos microfranqueados (Segal-Horn & McGee, 2012). Todavia, os ganhos oriundos da marca devem ser entendidos como maior que o recurso dispendido pelo franqueado para que ele valorize a marca (Grace & Weaven, 2011), principalmente quando os recursos do microfranqueado são escassos e ele tende por isso a valorizar mais seu dinheiro. Por isso, espera-se que exista uma expectativa menor em relação à marca ao se tratar das microfranquias.

## 2.4. Framework da pesquisa

Considerando então o exposto, o que se tem como framework da presente pesquisa é que existem antecedentes pessoais na vida do indivíduo que o influenciam a se tornar um microempreendedor, podendo optar para iniciar seus negócios por meio da microfranquia. Esse indivíduo perceberá o valor recebido do seu franqueador conforme o suporte recebido e sua percepção perante a marca da rede. Diante dessas proposições, o presente estudo pretende averiguar as relações ilustradas na figura a seguir:



**Figura 1 - Framework de pesquisa**

Fonte: Elaborado pelos autores

## 3 METODOLOGIA

A seleção dos microfranqueados partiu-se de uma listagem disponibilizada no site da ABF contendo as referidas redes de franquias. Este acesso ocorreu em fevereiro de 2014. Foram enviados aproximadamente 130 e-mails à microfranqueados, dos quais seis microfranqueados se interessaram a participar desta pesquisa.

Estes seis microfranqueados estão distribuídos pelos seguintes segmentos de acordo com a classificação da ABF: dois microfranqueados (Negócios, Serviços e Conveniência), dois microfranqueados (Educação e Treinamento) e dois microfranqueados (Esporte, Saúde, Beleza e Lazer). Os relatórios setoriais da ABF (2014c) apresentam as seguintes características dos segmentos pertencentes destas redes de franquias: “Negócios, Serviços e Conveniência” é composto por 272 redes de franquias, possui 24.811 unidades franqueadas e um apresenta um faturamento de R\$ 25 bi. “Educação e Treinamento” constitui-se por 284 redes de franquias, 13.742 unidades franqueadas e um faturamento de R\$ 7,5 bi. “Esporte, Saúde, Beleza e Lazer”, representa 508 redes de franquias, 21.642 unidades de franquias e um faturamento de R\$ 22bi. As características gerais destas franquias estão descritas no quadro 1:

Franquia	Setor	Atuação	Fundação da empresa	Operação por franquias	Unidades franqueadas	Unidades próprias franqueador	Investimento
A	Educação e Treinamento	Reforço escolar, cursos de português para estrangeiros e informática para terceira idade	2007	2008	76	0	A partir de R\$ 30 mil
B	Educação e Treinamento	Cursos de português, matemática, inglês e reforço escolar	2010	211	137	0	Entre R\$ 13 mil e R\$ 58 mil
C	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	Cuidado de idoso por meio da assistência domiciliar	2008	2009	89	0	Entre R\$ 20 mil e R\$ 40 mil + custos mobília

D	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	Cuidado de idoso por meio da assistência domiciliar	2006	2006	17	1	A partir de R\$ 30 mil + custos mobília
E* F*	Negócios, Serviços e Conveniência	Nutrição de plantas e jardins	1998	2011	62	1	Entre R\$ 35 mil e R\$ 37 mil
* Franqueados que pertencem a mesma rede, entretanto com propriedades e localizações distintas.							

### Quadro 1 – Perfil das Redes Analisadas

Fonte: Elaborado pelos autores

Por se tratar de um estudo exploratório envolvendo uma temática com poucos estudos, teve-se como intenção analisar microfranquias de diferentes segmentos de atuação. Visando selecionar o mesmo número de participantes em cada segmento, estabeleceram-se critérios para a escolha de microfranqueados no segmento de “Negócios, Serviços e Conveniência”. Estes critérios pautaram-se nos seguintes quesitos, que receberam peso igual: (i) o tempo de fundação da rede; (ii) o tempo de adoção da rede ao sistema de franchising; (iii) o tempo de experiência do empreendedor como microfranqueado e, (iv) o número de unidades franqueadas pela rede. Estes quesitos tem a sua importância ao se analisar redes de franquias que possuam maior maturidade nos mecanismos de *franchising* (Elango, 2007). Com isso, chegou-se aos seis microfranqueados, retratados nesta pesquisa.

As entrevistas ocorreram com os microfranqueados responsáveis pelas unidades, tendo sido previamente agendadas por e-mail e telefone. Realizou-se entrevistas presenciais no local de funcionamento destas microfranquias entre os meses de fevereiro e março de 2014. Estas microfranquias estão localizadas na cidade de São Paulo. Relativo a preservação do anonimato dos microfranqueados visando resguardá-los das possíveis repercussões destes casos e dando maior liberdade para análise pelos autores, optou-se por criar nomes fictícios destas redes.

O roteiro de entrevista elaborado para as entrevistas tiveram como referências questões sobre: (i) os antecedentes pessoais do empreendedor (Carvalho & Gonzalez, 2006; Farmer, Yao & Kung-McIntyre, (2011); (ii) avaliação do suporte ao franqueado no que diz respeito aos treinamentos, consultoria de campo e manual de operação (Monroy & Alzola, 2005) e; (iii) avaliação da marca relativo ao reconhecimento do mercado e credibilidade do franqueador (Nyadzayo, Matanda & Ewing, 2011).

Na análise de dados foi considerada uma análise descritiva intra-caso e inter-casos que foram orientadas pelas categorias de (i) antecedentes pessoais do empreendedor, (ii) suporte do franqueador (treinamentos, consultoria de campo e manual de operação) e; (iii) marca da rede (credibilidade e força da marca). O intuito da análise de dados é obter padrões de respostas e repetições dentre os casos (*patterns*) para que se possam entender comportamentos recorrentes das organizações. Corrobora-se assim grande parte das técnicas de análise de casos múltiplos proposta por Eisenhardt (1989), que apesar de ser qualitativo, conta com orientação mais voltada para a perspectiva positivista do que para o construcionismo-interpretativista, a fim de se induzir resultados a partir dos casos.

A diferença do atual estudo para as orientações preconizadas por Eisenhardt (1989) é que a autora defende ser interessante em casos múltiplos analisar experiências de sucesso e de fracasso, tentando entender as diferenças inter-casos (*cross-cases*) que possam justificar melhor desempenho dentre estes. No presente trabalho não se teve como objetivo emparelhar casos bem e mal sucedidos, mas entender como o microfranqueado percebe o suporte e a marca provenientes da rede a qual pertence. Essa diferença de orientação metodológica ocorreu porque não se pretendeu identificar os “por quês” do sucesso das microfranquias, mas sim elementos da percepção do empreendedor franqueado.

## 4 DESCRIÇÃO DOS CASOS: ANÁLISES INTRA-CASOS

### 4.1 Antecedentes pessoais

A *microfranquia A* faz parte da rede há cinco anos e já tinha experiência com empreendimentos prévios em um negócio de outro ramo. A microfranqueada é atualmente uma sócia investidora e divide com um familiar as atividades de controle gerencial operacional. O motivo da escolha de uma microfranquia ao invés de uma franquia convencional se deu principalmente devido à baixa necessidade de capital para investimento, o que foi possível com capital próprio. Adicionalmente, o conceito de *home based*, a partir do qual é possível abrir uma franquia na própria residência, colaborou para a tomada de decisão desta microfranqueada.

Por sua vez, a *microfranquia B* faz parte da rede há 3 anos, esta microfranqueada é graduada em Letras e tem experiência de 30 anos como professora de português e inglês. Esta microfranqueada já teve experiência com outras microfranquias. Em sua opinião, a experiência prévia em negócios contribuiu para melhorar as negociações com o franqueador, “*por conhecer leis e direitos, tenho mais noção do que o franqueador pode fazer*”. A escolha por uma microfranquia deu-se pelo conceito do negócio e proposta pedagógica apresentadas pela rede.

Em seu turno, o *microfranqueado C* entende que possui um traço empreendedor na família quando comenta que seu pai vivia na área rural e tinha uma “debulhadeira” de milho (que logo evoluiu para um caminhão) e montou uma sorveteria posteriormente quando migrou para a área urbana da cidade. Ela alega ter escolhido abrir uma microfranquia porque isso a possibilita trabalhar dentro de seus valores pessoais: “*Tem a questão de você não estar dependendo de ninguém para ditar suas regras, né?! E a possibilidade de você fazer, na verdade, aquilo que você acredita [...] ser o mais sincero e honesto consigo mesmo [...] quando você tem um chefe você tem que obedecer as regras*”. Adicionalmente, o fato da franquia ter tido um baixo investimento de entrada foi também fator decisivo.

Destarte, a *microfranquia D* é formada por uma sociedade entre três enfermeiros que tinham a experiência com o trabalho operacional em posto de saúde público. Em relação ao sócio entrevistado, não havia um *background* familiar, sendo seus familiares aversos ao risco: “*Não cresci vendo meu pai empreender, vendo ele tocando o negócio dele*”. Os motivos que os levaram à abertura da microfranquia foram o valor inicial para a aquisição da microfranquia, juntamente com a possibilidade de crescimento profissional.

A *microfranquia E* foi estabelecida há seis meses em sociedade entre dois familiares, um deles com experiência como professora de ensino médio e outra trabalhou na área comercial de grandes empresas. Não há nesse caso antecedentes familiares de empreendedores. Os motivos apontados para escolha de uma microfranquia residiram em três: (i) a necessidade de um baixo investimento, (ii) a organização do trabalho via *home based* e (iii) o conceito da rede: “*Nós queríamos um negócio que nos desse prazer e que estivesse ligado às condições de sustentabilidade, isso nós fizemos questão!*”. Destaca-se também que as fontes de financiamento para aquisição da microfranquia ocorreram com recursos próprios.

Por fim, a *Microfranquia F* existe há cerca de um ano, contando com apenas um sócio que, com experiências prévias de seu trabalho entende que identificou uma oportunidade de negócio na atual franquia. Esses seus trabalhos prévios se destacaram por trabalhos de responsabilidade social e sustentabilidade, que influenciaram no posterior negócio escolhido. Sua família tem uma cultura empreendedora, de forma que ela tem uma irmã que possui uma empresa de paisagismo, um irmão que já teve uma empresa de representações de marca de aparelhos médicos e um primo que tem dois restaurantes. O motivo que levou à escolha da microfranquia foi principalmente o baixo nível de investimento inicial.



#### 4.2 Percepção de Valor do Suporte ao Franqueado

O *microfranqueado A* destacou que os *treinamentos* passaram a ocorrer após reclamações por parte dos franqueados, “até 1 ano e meio atrás não havia nada de *treinamento*”. Diversos problemas foram apontados para esse suporte, tanto em relação aos conhecimentos comerciais, financeiros e de gestão de pessoas, por exemplo. A *consultoria de campo* não ocorre atualmente, e em cinco anos, esta ocorreu somente duas vezes. O franqueador concentra a consultoria nas ferramentas de Internet, “[ele] me chama no Skype e me fala o que você precisa”. Tratando-se dos *manuals de operação*, o microfranqueado os considera “*extremamente técnicos, padronizados e completos*”. Segundo o microfranqueado, o manual de implantação se mostra o de maior utilidade. Entretanto, há necessidade do franqueador em realizar atualizações neles.

Para o *microfranqueado B*, de maneira geral os *treinamentos* fornecidos pelo franqueador são deficitários e limitados em sua frequência. O treinamento de atendimento aos clientes concentra-se em ferramentas on-line e têm como foco o comportamento de compra de cursos de idiomas. Nas palavras do entrevistado: “*chega aqui um pai, com um atestado do neurologista, o meu filho tem tal problema, como você pode me ajudar? Como eu vou chegar e perguntar para o pai, se é cheque ou cartão?! Não dá!*”. Os demais treinamentos são inexistentes ou dependem totalmente da iniciativa do microempreendedor em ler apostilas e assistir videoaulas. A *consultoria de campo* está baseada em atendimento *online* pelo franqueador, o único consultor de campo que visitou a unidade foi enviado devido à solicitação do microfranqueado. Os *manuals de operação* não têm atualização e tratam de questões básicas e outras funções elementares que não auxiliam os microfranqueados em suas dúvidas.

Na opinião do *microfranqueado C*, os *treinamentos* oferecidos pela microfranqueadora C ocorrem no momento da aquisição da franqueado, com treinamentos voltados majoritariamente aos aspectos operacionais. Outros aspectos que não operacionais são entendidos como deficitários. No que se refere às *consultorias de campo*, o entrevistado alegou que não existe esse tipo de iniciativa por parte do franqueador, já que as consultorias são feitas por Internet (Skype e por e-mail), não havendo praticamente suporte na parte das operações voltadas aos cuidados dos clientes. Em relação aos *manuals de operações*, o franqueado comentou que um manual foi distribuído, mas que atualizações são necessárias.

Em relação aos *treinamentos* recebidos do *microfranqueado D*, o entrevistado disse que no momento da aquisição da franquia existe um treinamento intensivo de uma semana na sede do franqueador envolvendo todos os tipos de conhecimentos relevantes. Além desse treinamento, o entrevistado assume que há um relacionamento próximo e diário entre franquia e franqueada, ainda que não existam eventos, treinamentos e *consultoria de campo* determinados no momento pós-aquisição. Existe um *manual* que não foi considerado completo devido às grandes particularidades de cada situação vivenciada pelo franqueado, mas que este manual: “*Atende sim as necessidade de um franqueado para [ele] entender qual é o funcionamento. Depois é uma questão gerencial ... capacidade [do franqueado] para o sucesso*”.

A *microfranquia E* tinha cinco meses de existência no momento da entrevista e os microfranqueados haviam sido submetidos aos treinamentos iniciais. Os *treinamentos* de atendimento aos clientes, administração financeira e comercial foram considerados eficazes. As *consultorias de campo* ocorrem anualmente, havendo um agendamento prévio por parte do franqueador, entretanto, na ocorrência de necessidades inesperadas, o microfranqueado afirmou: “*se eu precisar antes, eu ligo lá e eles vêm, tem essa possibilidade.*” Há canais alternativos de atendimento pela Internet, como o Skype e *e-mails*. Tratando-se do *manual de operações*, o microfranqueado o considera bem formulado, em suas palavras, “*o manual é bem detalhado, e mesmo assim se você ficar em dúvida, tem uma linha direta com o suporte*”.

O entrevistado da *microfranquia F* entende existir um grande suporte dos franqueadores em relação às suas necessidades, sendo eles bastante solícitos e o ajudarem constantemente. Além de terem oferecido *treinamentos* iniciais para ela e existir uma convenção anual, comentou-se que é uma empresa paternalista e familiar: “*eles poderiam estar ganhando mais dinheiro do que estão, mas eles são muito justos. Eles não querem dar motivo para nenhum franqueado desistir ... todos os franqueados se sentem parte de uma família*”. Exalta-se inclusive a proximidade do franqueador com o franqueado. O entrevistado exaltou ainda o suporte recebido para as *consultorias in loco*: “*eles pegam na mão do franqueado e vão ensinar, ficam com eles dois ou três dias na cidade. Visitam clientes, vão junto. Já viu isso?!*” Existe um *manual de suporte às operações*, todavia, esse procedimento passo a passo é prematuro devido à empresa ser relativamente nova, o que se entende ser compensado com os constantes atendimentos aos franqueados.

### 4.3 Percepção de Valor da Marca da Rede

O *microfranqueado A* admite que no momento em que adquiriu a microfranquia, tratava-se de uma *marca* sem reconhecimento, “*eu comprei um plano de negócios, eu tinha noção que era uma marca inferior*”. Já com relação à percepção em relação à *solidez e credibilidade da marca*, o franqueado entende que não é algo consensual entre os seus clientes que se trata de uma marca com atributos positivos.

Por sua vez, o *microfranqueado B* argumenta que se trata de uma *marca* pouco conhecida, especialmente entre os seus clientes: “*é uma ilustre desconhecida, eles vêm por indicação boca a boca, não por conhecerem a marca*”. O entrevistado comentou que ao pertencer a uma *holding* de franquias, esperava que se beneficiasse desta inserção. A *solidez, credibilidade e transparência* da marca também são vista como problemáticas pelo entrevistado.

Em relação à divulgação da marca, para o *microfranqueado C*, as iniciativas estão concentradas no *microfranqueado* por si só: “*Você tem que fazer o negócio crescer pelas suas próprias pernas [...] Aquilo que a gente comprou anos atrás, que diziam que a marca era isso ou aquilo, não é verdade. A gente passou a ter divulgação a partir do momento em que a gente foi para a rua*”. Inclusive, observa-se o relato de que seria mais benéfico atuar fora da franquia: “*[a marca] até traz mais [clientes] porque a gente foi e criou [...] Eu já cheguei a pensar também em me desvincular da marca e passar a tocar um negócio meu, mas eu tenho que ter um período de carência que eu não posso atuar na área por contrato*”. O *microfranqueado* entende ainda que a *marca* está em construção, aceitando um grau de flexibilidade para a atuação operacional de cada franqueado, o que pode prejudicar o estabelecimento sobre a *solidez da marca*.

Outro entrevistado entende que a sua *microfranquia D* gera valor para o negócio dele a partir do momento em que ele entende ser mais bem visto por meio da franquia do que atuando isoladamente, sem a *marca* associada. Porém, ele pensa também que existe pouco apelo à marca pelo fato dela não ser muito conhecida: “*Se ele [o cliente] pegar dois cartões de empresas diferentes, acho que não tem o apelo*”. Ele ainda menciona que vê a comunicação da marca como algo positiva que ele consegue tirar proveito. Por fim, o entrevistado comentou que considera o relacionamento próximo com o franqueador um ponto de destaque da *microfranquia* e que os franqueadores são gentis e profissionais, considerando-os *honestos e éticos*.

Ao que se refere da marca da rede, a *microfranqueada E* considera uma *marca* com uma proposta atraente para os franqueados, entretanto defende isso reconhecendo que “*a principio para os clientes é mais uma firma de jardinagem [...] a gente tem que entender que é uma firma que está entrando agora*”. Para o entrevistado, os atributos desenvolvidos pela marca remetem a “*credibilidade*”, entretanto “*tradição ela ainda não tem*”. Por fim,

consideraram-se as ações do franqueador como *transparentes*, demonstrando que o maior fundamento do franqueador é desenvolver as soluções em jardinagem, e não propriamente a preocupação comum a muitas redes de franquias com seus planos de expansão rápida.

O entrevistado da *microfranquia F* desde o início demonstrou ter uma identificação com a *marca* e defendeu o franqueador por diversas vezes, seja na figura das pessoas ou mesmo do produto que a empresa oferece. O único ponto comentado foi que os programas de marketing da marca poderiam ser incrementados, assim como a marca ainda tem espaço para crescer. No entanto, destacou-se que a *marca é fraca* e que ela deprecia o franqueado. Foi comentado ainda que o relacionamento próximo com o franqueado garantisse a *transparência* da marca. Ela mencionou ainda esse clima de comunidade que vem dos franqueadores se expande para os franqueados: “*É uma família muito unida, uma coisa à parte. A gente é muito amigo todo mundo. A impressão que eu tenho é que eles só vendem a franquia para gente do bem*”.

## 5 ANÁLISES INTER-CASOS

### 5.1 Antecedentes pessoais

No que se refere aos *antecedentes pessoais* notamos que os *microfranqueados A, B e C* possuem certo grau de maturidade no sistema de *franchising*, tendo passado por diversas fases no processo de maturidade com o franqueador, são *microfranqueados* que acompanham os seus franqueadores desde os primeiros anos de fundação da rede. Por sua vez, os *microfranqueados D, E e F* são recentes, possuindo até cerca de um ano na rede.

O tempo de experiência do franqueado na rede de franquias pode influenciar a percepção de valor quanto o suporte e a marca, neste segundo item, mais especificamente em relação à percepção de austeridade da marca, representada pelo franqueador. O *microfranqueado D, E e F* aparentemente ainda vivem o período de “*honeymoon*” (Blut *et al.*, 2011), devido o entusiasmo inicial com o primeiro negócio. Eles se demonstram sonhadores em relação aos aspectos profissionais e estão suscetíveis a uma maior crença nas diretrizes gerenciais no franqueador. Entretanto, os *microfranqueados A, B e C* podem ter passado por desilusões e desgastes (seja com o franqueador, seja com o negócio em si), o que tende a influenciar negativamente a percepção de valor quanto aos atributos analisados.

Os *microfranqueados A e B* apresentam experiência prévia em negócios, particularmente ao *microfranqueado B*, este possui experiência anterior em franquias, o que pode facilitar a comparação entre o suporte e a marca do seu franqueador atual. Por sua vez, o *microfranqueado A* pode se valer do conhecimento relativo à dinâmica de negócios, aferindo a sua avaliação baseada não no conhecimento prévio no sistema de franquias, mas diante a realidade empresarial vivenciada no passado.

Nos *casos A e F*, há a característica adicional do *microfranqueado* ser oriundo de uma família de pequenos empresários, o que pode ter estimulado o empreendedorismo (Carvalho, 2006). Pelo fato de ter sido criado em uma família que já possuía negócios e já ter tido um negócio próprio, estes fatores podem aumentar a expectativa em relação ao sistema de *franchising*, sobretudo do suporte do franqueador.

Por sua vez, nenhum dos *microfranqueados* possuem formação em áreas de negócios, apontado para uma situação na qual a *microfranquia* é uma alternativa de crescimento na carreira deles diante de um investimento relativamente baixo. Este perfil técnico pode influenciar a percepção quanto ao suporte do franqueador e a marca da rede. Visto que supostamente por não possuírem uma formação técnica em negócios, crie-se uma dependência maior no suporte do franqueador e na marca da rede para captação de clientes.

Finalmente, a restrição financeira para investimento em uma franquia é apresentado por quase todos os *microfranqueados*, com exceção do indivíduo do *caso B*. Mesmo que não tenha sido analisado a inserção social das *microfranquias*, esta questão serve para

entendimento do público o qual é destinado este formato de franquias. A expectativa de retorno do investimento pode influenciar na percepção sobre o suporte do franqueador e a marca da rede, franqueados com maior retorno do que o esperado podem ter julgamentos de valor positivos, e o contrário também é válido.

## 5.2 Percepção de Valor do Suporte ao Franqueado

Em relação ao suporte do franqueado, todos os respondentes mencionaram ter um *manual de operações* da franquia e ainda que nenhum deles veja esse documento como algo altamente deficitário, nenhum deles entende que o manual é suficiente para toda a transmissão de conhecimentos entre franqueador e franqueado.

Diante aos *treinamentos e à consultoria de campo*, é interessante notar que as *microfranquias A, B e C* apresentam reclamações sobre essa falta de suporte por parte do franqueador. Por outro lado, as *microfranquias D, E e F* veem o inverso, isto é, entendem que o treinamento e a consultoria de campo recebidos são adequados. O grande ponto que diferencia esses dois grupos é o tempo de associação à rede de franquia de cada um deles. No primeiro grupo a associação à franquia data há pelo menos três anos, enquanto no segundo grupo essa associação dura até um ano. A justificativa para a diferença parece decorrer do otimismo do microfranqueador, que se demonstrou ser um “sonhador” em relação aos seus negócios. Nessa sensação de “*honeymoon*”, o microfranqueado acaba tendo uma relação de expectativas de futuro.

## 5.3 Percepção de Valor da Marca da Rede

Os resultados coletados em relação à marca da rede parecem ter uma interpretação semelhante aos resultados sobre o suporte da marca. Isso porque os *microfranqueados A, B e C*, que se caracterizam como sendo o grupo com mais tempo de associação à rede de franquias, apontaram estar insatisfeitos com o *reconhecimento da marca* da franquia no mercado e também com a *transparência e solidez da marca*. A única insatisfação do segundo grupo (*microfranquias D, E e F*) seria do *caso E* em relação ao reconhecimento da marca. Todavia, o que se pode observar nos *casos E e F*, que representam a mesma rede de franquias, as campanhas de marketing e as estruturas de mercado aparentam ser ainda imaturas, havendo ainda grandes oportunidades de incremento.

Essa grande diferença entre os dois grupos passam a ser justificadas também pela questão do “*honeymoon*”. Entretanto, os dados referentes ao relacionamento com a marca apontam que os microfranqueados mais antigos apontaram existir insatisfação com a *transparência e a confiança* do franqueador. É possível identificar possíveis comportamentos oportunistas nas redes, num fenômeno no qual esse oportunismo, que é amplamente discutido na literatura sobre franquias (Castrogiovanni, Combs & Justis, 2006), parece se evidenciar depois do período de euforia com a microfranquia. Ou seja, o que sustenta esse nítido efeito de “*honeymoon*” é o fato dos microfranqueados mais antigos terem aparentes crises de relacionamento com os franqueadores. A decepção com as expectativas e as possíveis frustrações em relação a um nível de sucesso não atingido da microfranquia parecem ser oriundas não de aspectos mercadológicos, mas principalmente de problemas de relacionamentos com os franqueadores.

O quadro 2 apresenta a síntese dos resultados de cada caso.

<b>Micro</b>	<b>Segmento</b>	<b>Background</b>	<b>Percepção suporte</b>	<b>Percepção marca</b>
<b>A</b>	Educação e Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Há 5 anos na rede</li> <li>•Família com pequenos negócios</li> <li>•Experiência prévia empreendedor Pet Shop</li> <li>•Formação em Pedagogia</li> <li>•Restrição financeira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Deficitário treinamentos</li> <li>•Deficitário consultoria de campo</li> <li>•Aceitável manual de operações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Deficitário sem reconhecimento do mercado</li> <li>•Deficitário franqueador sem credibilidade e transparência</li> </ul>
<b>B</b>	Educação e Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Há 3 anos na rede</li> <li>•Experiência prévia empreendedor Indústria e franquia idiomas</li> <li>•Formação em Letras</li> <li>•Não restrição financeira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Deficitário treinamentos</li> <li>•Deficitário consultoria de campo</li> <li>•Aceitável manual de operações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Deficitário sem reconhecimento do mercado</li> <li>•Deficitário franqueador sem credibilidade e transparência</li> </ul>
<b>C</b>	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Há 3 anos e meio na rede</li> <li>•Sem experiências prévias em negócios próprios, mas pai possuía pequenos empreendimentos</li> <li>•Experiência como assistente social em organizações de saúde</li> <li>•Formação em Serviço Social</li> <li>•Restrição financeira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Deficitário em treinamentos</li> <li>•Deficitário em consultoria de campo</li> <li>•Aceitável manual de operações, com restrições</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Deficitário sem reconhecimento do mercado</li> <li>•Deficitário franqueador sem credibilidade e transparência</li> </ul>
<b>D</b>	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Há 6 meses na rede</li> <li>•Sem experiências prévias em negócios</li> <li>•Formação em Enfermagem</li> <li>•Restrição financeira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aceitável treinamentos</li> <li>•Aceitável consultoria de campo</li> <li>•Aceitável manual de operações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aceitável reconhecimento do mercado</li> <li>•Aceitável franqueador com credibilidade e transparência</li> </ul>
<b>E</b>	Negócios, Serviços e Conveniência	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Há 6 meses na rede</li> <li>•Sem experiência prévia em negócios</li> <li>•Formação em Química (licenciatura)</li> <li>•Restrição financeira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aceitável treinamentos</li> <li>•Aceitável consultoria de campo</li> <li>•Aceitável manual de operações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Deficitário sem reconhecimento do mercado</li> <li>•Aceitável franqueador com credibilidade e transparência</li> </ul>
<b>F</b>	Negócios, Serviços e Conveniência	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Há 1 ano na rede</li> <li>•Sem experiência prévia em negócios, mas com experiências em associações de franquias, análise de mercado e instituto de pesquisa</li> <li>•Restrição financeira e identificação com a cultura organizacional da franquia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aceitável treinamentos</li> <li>•Aceitável consultoria de campo</li> <li>•Aceitável manual de operações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aceitável com produto diferencial</li> <li>•Aceitável franqueador com credibilidade e transparência</li> </ul>

**Quadro 2 – Análise dos Resultados**

Fonte: Elaborado pelos autores

Portanto, os dados que apontam para um despreparo dos microempreendedores de âmbito técnico e, por vezes, emocional (havendo quebras de expectativa com o decorrer do tempo) em relação ao universo das organizações. Reiteram-se aqui as recorrentes discussões sobre o despreparo do empreendedor antes dele abrir seu negócio, em especial, no Brasil. Diante desse contexto, aponta-se para a persistência do cenário no qual existe a necessidade de maior capacitação do micro e pequeno empreendedor. No caso das redes de franquias, poder-se-ia combater essa barreira com programas internos de capacitação e mesmo na escolha de perfis adequados ao negócio específico antes da concretização e instalação da franquia. Quando o negócio da microfranquia é menor e menos complexo, isso pode fazer com que o próprio franqueador tenha maiores condições de atender seus franqueados. Essa diferença de proximidade, ainda que de caráter informal, pode ser não apenas um antecedente relevante e diferencial para se combater uma barreira identificada nesse tipo de negócio, mas também pode ser algo necessário para o bom andamento dos negócios da rede. Tanto porque, da parte do franqueador, quando ele pensa num curto prazo, com ganhos momentâneos e não sustentáveis, ele pode se deparar com riscos para a imagem e o crescimento da rede.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados sobre o histórico pessoal destes empreendedores demonstraram o prevalecimento de microfranqueados sem prévio conhecimento em negócios, seja através da experiência em negócios anteriores ou mesmo com formação em áreas de negócios. A busca pela microfranquia sendo motivada principalmente devido ao baixo requerimento financeiro necessário e a confiança no sistema de *franchising*, como um negócio sólido, que pode oferecer suporte nos conhecimentos de negócios que são faltantes ao microfranqueados.

Tanto no caso do suporte recebido pelo microfranqueado quanto na percepção de valor da marca da franquia, os casos se demonstraram bastante díspares. Essa divisão em dois grandes grupos pode ser estabelecida pelo critério do tempo de atuação na microfranquia, ou seja, com até um ano de franquia e com mais de três anos de associação na franquia. Isso indica que a percepção sobre o suporte recebido e sobre a marca são influenciadas pelo efeito “*honeymoon period*”, que é a fase do encantamento do empreendedor que ocorre logo após o estabelecimento do seu negócio. Isto é, existem sonhos relacionados às expectativas de crescimento e de realização pessoal por parte dos microfranqueados que eles ainda não atingiram, mas que demonstram ser objetivos a serem atingidos com o empreendimento.

Todavia, ao observar essa divisão pelo aspecto do suporte, o que se tem é que a percepção de transparência e confiança do microfranqueado com o microfranqueador é deficitária nas relações mais antigas, o que leva a uma percepção de problemas na marca e de suporte recebido também deficitários. Ou seja, parece que a falta de um relacionamento confiável entre as partes, comuns em relacionamentos mais desgastados, gera um efeito *halo* ao microfranqueado no qual ele é tendencioso a achar que tudo que vem do microfranqueador é deficitário.

As **contribuições acadêmicas** deste artigo residem em complementar o limitado número de publicações sobre microfranquias (Fairbourne, 2006; Odor, Kamau & Mthenge, 2009; Nghia, 2010; Burand & Koch, 2010; Kistruck *et al.* 2011), mais precisamente pontuando as expectativas de valor dos microfranqueados em relação ao suporte fornecido pelo franqueador e a marca da rede. Para isto contribui-se com análises diante o histórico pessoal destes microfranqueados, a fim de se compreender fatores que poderiam ser influenciadores em suas percepções de valores. Entende-se ainda que o efeito “*honeymoon*” é um moderador considerável ao se estudar as microfranquias e que as relações desgastadas entre franqueado e franqueador pode gerar o efeito *halo* na percepção dos microfranqueados. Diante do cenário

no qual o *honeymoon period* é identificado, os esforços dos franqueadores não podem se concentrar exclusivamente nem prioritariamente em buscar a expansão dos seus negócios por meio do angariamento de mais filiados à rede de franquia. É importante se considerar nas teorias de crescimento de microfranquias a ideia de crescimento sustentável. Este que requer que o gestor franqueador invista na manutenção de seus atuais franqueados. Isso parece ser um desafio para os microfranqueadores, uma vez que parece existir uma tendência de insatisfação e, conseqüentemente, predisposição à saída ao desligamento por parte dos microfranqueados de maior maturidade e tempo de associação. Essa insatisfação manifestada pode ainda intimidar novos entrantes da franquia que buscam por informações antes da associação.

Diante do exposto, estabelecer particularidades e especificidades para a realidade das microfranquias no Brasil, tal como se fez neste estudo, é uma contribuição adicional para as teorias de *franchising*; não obstante, propor modelos de gestão para esse negócio específico também é um avanço que o atual estudo se propõe.

Adicionalmente, não se podem menosprezar os ganhos do domínio substantivo das discussões sobre microfranquias. Isto é, ainda que fiquem claras as contribuições teóricas e as lentes da teoria de *franchising* por meio da qual se abordam franquias e seu subtipo, que é a microfranquia, existe ainda a contribuição voltada a entender esse tipo de organização como objeto de pesquisa também.

Desta forma, as **contribuições gerenciais** contemplam a sugestão de adequação dos serviços fornecidos pelos franqueadores aos microfranqueados, seja do suporte como do desenvolvimento da marca. Sendo o microfranqueado um empreendedor de baixa renda, que se demonstra um sonhador com poucos conhecimentos gerenciais, ele busca o microfranqueado para esse suporte para alavancar suas expectativas de crescimento profissional. Parece que ao longo do tempo, quando isso não se concretiza da forma como ele espera associado a uma relação que se desgasta diante do não cumprimento desses objetivos, a relação fica afetada. Dessa forma, seria interessante que os microfranqueadores pudessem trabalhar com os microfranqueados no suporte para transmitir maior transparência dos negócios e de fazer o microfranqueado ver a realidade além dos seus sonhos e aspirações.

Há diversas pautas de **pesquisas sugeridas** a partir deste artigo, a exemplo: (i) associar pesquisas sobre a classe C empreendedora e a aquisição de microfranquias, buscando compreender os valores e a capacidade técnica deste público, a fim de se moldar os atributos do *franchising*; (ii) associar os consumidores da classe C e os produtos/serviços a serem oferecidos pelas microfranquias, em especial em regiões de periferia de grandes cidades e em pequenas cidades; (iii) analisar quantitativamente as percepções de valor de microfranqueados e o seu histórico pessoal, a fim de se encontrar variáveis que possuam associação estatística nestes julgamentos de valor e; (iv) averiguar junto aos microfranqueadores quais são as suas estratégias para gestão das microfranquias, buscando compreender os meios de se superar as limitações presentes neste modelo de franquias.

## REFERÊNCIAS

- ABF. (2014a). Franchising cresce 11,9% e tem faturamento de R\$ 115 bilhões em 2013. Recuperado de: <http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/franchising-cresce-11,9-porcento-e-tem-faturamento-de-r-115-bilhoes-em-2013-segundo-abf>. Acessado em 24 de Março de 2014.
- ABF. (2014b). *Guia de Franquias: Microfranquias*. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/guia-de-franquias/microfranquias> Acesso em: 26 Abr. 2014.

- ABF (2014c). Números do franchising: desempenho do setor 2013-2012. Recuperado de: <http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/desempenho-2013-2012>. Acesso em 31 de Março de 2014.
- Berglann, H., Moen, E., Røed, K., & Skogstrøm, J.F. (2009). *Entrepreneurship: origins and returns*. IZA Discussion papers, 4250. Bonn: Institute for the Study of Labor.
- Blut, M., Backhaus, C., Heussler, T., Woisetschlager, D., Evanschitzky, H., & Ahlert, D. (2011). What to expect after the honeymoon: testing a lifecycle theory of franchise relationship. *Journal of Retailing*, 87 (3), pp. 306-319.
- Chawla, S.K., Pullig, C., & Alexander, F.D. (1997). Critical success factors from an organizational life cycle perspective: perceptions of small business owners from different business environments. *Journal of Business Entrepreneurship*, 9 (1), pp. 47-58.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), pp. 75-87.
- Carvalho, P., & González, L. (2006). Modelo explicativo sobre a intenção empreendedora. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (1), pp. 43-60.
- Castrogiovanni, G.; Combs, J.; Justis, R. (2006). Resource Scarcity and Agency Theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *Journal of Small Business Management*, 44 (1), pp. 27- 44.
- Chiou, J.; Hsieh, C., & Yang, C. (2004). The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisee' intentions to remain in the franchise system. *Journal of Small Business Management*, 42 (1), pp. 19-36.
- Davies, M.A.P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R.D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26 (3), pp. 231-340.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elango, B. (2007). Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? *Journal of Small Business Management*, 45 (2), pp. 179-193.
- Erenkol, A., & Duygun, A. (2010). Customers perceived brand equity and a research on the customers of Bellona which is a Turkish furniture brand. *Journal of American Academy of Business*, 16 (1). pp. 34-42.
- Fairbourne, J.S. (2006). Microfranchising: a new tool for creating economic self-reliance. *ESR Review*, 8 (1), pp. 18-26.
- Farmer, S., Yao, X., & Kung-Mcintyre, K. (2011). The behavioral impact of entrepreneur identity aspiration and prior entrepreneurial experience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (2), pp. 245-273. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2009.00358.x
- 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), pp. 112-125.
- Grace, D., & Weaven, S. (2011). An empirical analysis of franchisee value-in-use, investment risk and relational satisfaction. *Journal of Retailing*, 87 (3), pp. 66-380.
- Grunhagen, M., DiPietro, R., Stassen, R., & Frazer, L. (2008). The effective delivery of franchisor services: a comparison of U.S. and German support practices for franchisees. *Journal of Marketing Channels*, 15 (4), pp. 315-335.
- Kisstruck, G.M., Webb, J.W., Sutter, C.J., & Ireland, R.D. (2011). Microfranchising in the base-of-pyramid markets: institutional challenges and adaptations to the franchise model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (3), pp. 503-531.



- Krishnan, L., & Kamalanabhan, T. (2013). Entrepreneurial success and life satisfaction among women entrepreneurs in micro enterprises. *South Asian Journal of Management*, 20 (2), pp. 40-63.
- Monroy, M., & Alzola, L. (2005). An analysis of quality management in franchise systems. *European Journal of Marketing*, 39 (5), pp. 585-605.
- Nijmeijer, K.J., Fabbrocetti, I.N., & Huijsman, R. (2014). Making franchising work: a framework based on a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 16 (1), pp. 62-83.
- Nyadzayo, M., Matanda, M., & Ewing, M. (2011). Brand relationship and brand equity in franchising. *Industrial Marketing Management*, 40 (1), pp. 1103-1115.
- Perrigot, R., Bassset, G., Briand, D., & Cliquet, G. (2013). Uniformity in franchising: a case study of a French franchising network with several franchisees having their own websites. *Journal of Marketing Channels*, 20 (1-2), pp. 99-119.
- Pitt, L., Napoli, J., & van der Merwe, R. (2003). Managing the franchised brand: The franchisee's perspective. *Journal of Brand Management*, 10 (6), pp. 411-420.
- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4), pp. 399-424.
- Segal-Horn, S., & McGee, J. (2012). Strategies to cope with retailer buying power. In L. Pellegrini, & S.K. Reedy (orgs.). *Retail and marketing channels*. New York: Routledge.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The four service marketing myths remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6 (4), pp. 324-335.
- Vale, G. M.; Correa, V. S. & Reis, R. F. (2014). Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), pp. 311-327.
- Zellweger, T., Sieger, P. & Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26 (5), pp. 521-536.