

---

# CONTROLE E DESEMPENHO DE FRANQUIAS: UM ESTUDO SOBRE AS ATIVIDADES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL REALIZADAS POR FRANQUEADORES

---

DOI: 10.5700/566

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

## *Carlos Amorim Lavieri*

Professor do Programa de Educação Continuada da Engenharia (PECE/USP) – São Paulo-SP, Brasil  
Mestre em Administração pela FEA/USP. Graduado em Arquitetura e Urbanismo pela FAU/USP  
*E-mail:* carlos.lavieri@terra.com.br

Recebido em: 20/3/2013

Aprovado em: 14/3/2014

## *Hamilton Luiz Corrêa*

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – São Paulo-SP, Brasil  
Doutor, mestre e graduado em Administração pela FEA/USP  
*E-mail:* hamillco@usp.br

## *Julio Araújo Carneiro da Cunha*

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (PPGA/UNINOVE) São Paulo-SP, Brasil  
Doutor em Administração pela FEA/USP. Mestre em Administração de Organizações pela FEA-RP/USP. Graduado em Ciências Econômicas (FEA-RP/USP), Ciências Contábeis (FEA-RP/USP), Administração de Empresas (UNAERP) e Comércio Exterior (UNAERP)  
*E-mail:* juliocunha@yahoo.com

## RESUMO

O presente estudo apresenta uma pesquisa realizada com 63 franqueadores e master franqueados, com foco na avaliação de desempenho organizacional desse modelo de negócios. Os respondentes forneceram informações sobre o processo de avaliação que realizavam das unidades franqueadas e próprias no Brasil. Esses dados coletados foram analisados com base nos modelos teóricos existentes na literatura sobre avaliação e mensuração de desempenho organizacional. Pôde-se perceber que uma parte dos franqueadores não tem uma concepção formulada sobre avaliação e tampouco clareza sobre como realizar esse processo de avaliação. Nesse contexto, o que se pôde perceber é que a avaliação de desempenho se funda não no alinhamento da estratégia da organização, mas no estabelecimento de pontos de controle do franqueador sobre o franqueado, atendendo a interesses pontuais. Esses interesses costumam ser ligados à marca e à qualidade das atividades (operacionais e serviços). Por fim, a confiança entre franqueado e franqueador revelou-se como o elemento central para a avaliação de desempenho de franquias, e a inexistência dela evidenciou-se como a principal barreira para as atividades de avaliação de desempenho de franquias.

**Palavras-chave:** Franquia, Avaliação de Desempenho, Empreendedorismo.

**FRANCHISING CONTROL AND PERFORMANCE: A STUDY ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE EVALUATION ACTIVITIES CONDUCTED BY FRANCHISORS**

**ABSTRACT**

*This study presents a research conducted with 63 franchisors and master-franchisees, with focus on the organizational performance evaluation of its business model. Franchisors provided information on the evaluation process they held the franchisee and self-owned units in Brazil. These collected data were analyzed based on existing theoretical models in literature about evaluation and organizational performance measurement. It was possible to note that part of franchisors do not have a formulated conception of evaluation, neither a clear notion on how to conduct this evaluation process. In this context, it can be noticed that performance evaluation is not sustained in the organization strategic alignment, but in the establishment of control points by the franchisor on the franchisee. These interests are often linked to the brand and the quality of the activities (operational and services). Finally, trust between franchisor and franchisees plays a central role to franchise performance evaluation, and its non-existence was evidenced as the main barrier for the franchising performance evaluation activities.*

**Key words:** Franchising, Performance Evaluation, Entrepreneurship.

**CONTROL Y DESEMPEÑO DE FRANQUICIAS: UN ESTUDIO SOBRE LAS ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL REALIZADAS POR FRANQUICIADORES**

**RESUMEN**

*El presente estudio presenta una investigación realizada con 63 franquiciadores y master franquiciados, enfocando la evaluación de desempeño organizacional de ese modelo de negocios. Los que respondieron proporcionaron informaciones sobre el proceso de evaluación que realizaban de las unidades franquiciadas y propias en Brasil. Esos datos recolectados fueron analizados basándose en los modelos teóricos existentes en la literatura sobre evaluación y medición de desempeño organizacional. Se puede percibir que una parte de los franquiciadores no tiene una concepción formulada sobre evaluación y tampoco claridad sobre cómo realizar ese proceso de evaluación. En ese contexto, lo que se puede percibir es que la evaluación de desempeño se funda no en el alineamiento de la estrategia de la organización, mas en el establecimiento de puntos de control del franquiciador sobre el franquiciado, atendiendo a intereses puntuales. Esos intereses suelen estar relacionados a la marca y a la cualidad de las actividades (operacionales y servicios). Por fin, la confianza entre franquiciado y franquiciador se mostró como el elemento central para la evaluación del desempeño de franquicias, y su inexistencia se evidenció como la principal barrera para las actividades de evaluación de desempeño de franquicias.*

**Palabras-llave:** Franquicia, Evaluación de Desempeño, Emprendedorismo.

## 1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho há muito tempo é um tema presente nos estudos da Administração. Muitos modelos foram desenvolvidos nessa busca de ferramentas para a mensuração do desempenho das organizações, principalmente sob o aspecto gerencial do negócio. Todavia, este campo do conhecimento ainda se encontra em desenvolvimento, buscando conceitos e modelos que possam servir de ferramenta gerencial de maneira cada vez mais eficiente visto que aquilo que as organizações mensuram comumente está em desacordo com seus objetivos estratégicos (MELNYK *et al.*, 2013)..

Historicamente, até o final da década de 1970, grande parte desses esforços de desenvolvimento conceitual da área apoiava-se na elaboração de indicadores de desempenho mensuráveis, de caráter financeiro. Consequentemente, uma linha de pensamento contraposta passou a ganhar relevância, defendendo que indicadores de desempenho financeiros não eram suficientes para avaliar o desempenho da organização, já que eles levavam a uma perspectiva de curto prazo apenas (*e.g.*, KAPLAN, 1983; BUTLER; LETZA; NEALE, 1997). Havia a necessidade de modelos que pudessem integrar conceitos financeiros e não financeiros (JOHNSON; KAPLAN, 1987). Assim sendo, os estudos, a partir da década de 1980, passaram a chamar atenção e ganhar maiores proporções, tanto entre acadêmicos quanto entre profissionais de mercado.

Desde as duas últimas décadas do século XX, os esforços voltados à mensuração e avaliação do desempenho das organizações ganharam maiores proporções, liderando a expansão dessa área de estudo e de sua aplicação. No entanto, por mais que a área tenha crescido, ela ainda está em desenvolvimento e sem uma linha estrutural consolidada (NEELY, 2005). O que se observou, na verdade, foi a formação de uma “indústria” de indicadores de desempenho, tal como defendem Meyer e Gupta (1994). Muitas vezes, as discussões sobre avaliação de desempenho desvirtuaram-se e acabaram por ter direcionamento mercadológico, deixando de lado considerações conceituais importantes. Inevitavelmente, lacunas emergiram nesse campo de estudo.

Ou seja, numa época em que se demandavam indicadores e modelos de avaliação e mensuração de desempenho, esse ferramental gerencial acabou sendo elaborado sem que se considerassem as especificidades dos setores e tipos de organizações. Essa visão é compartilhada por Hourneaux Jr. (2005), que diz que diferentes setores econômicos podem apresentar diferenças intrínsecas na concepção de avaliação de desempenho, e por Souza e Williams (2000), que dizem que o desempenho deveria compreender problemas específicos de cada tipo de organização.

Essa carência de indicadores e modelos específicos afetou também as franquias. A importância da avaliação de desempenho aplicada às franquias surge desde o momento em que o franqueador precisa decidir entre abrir uma franquia ou uma filial própria. Essa decisão envolve diversos fatores de caráter estratégico (CONTRACTOR; KUNDU, 1998), e dessa escolha surge a necessidade de avaliação de franquias, por diversos motivos.

Primeiramente, porque tal escolha envolve problemas de agência, quando se trata de franquias (LAFONTAINE, 1992). Na franquia, o controle do franqueador sobre as unidades deve ser maior que num modelo tradicional de negócios, já que a gestão efetivamente está nas mãos do franqueado, o que acarreta custos mais elevados para as atividades de inspeção (BRICKLEY; DARK, 1987). São diversos os fatores a serem considerados nesse controle, tais como qualidade, minimização de custos e uniformidade de imagem e padrões da rede (KAUFMANN; EROGLU, 1999). Como esse monitoramento necessário deve ter como foco os objetivos estabelecidos na estratégia da empresa, não se pode menosprezar a importância de uma avaliação e controle do desempenho do franqueado. Ou seja, é fundamental que se tenha uma avaliação do desempenho organizacional para compreender se as ações e resultados dos franqueados estão em sintonia com a estratégia estabelecida corporativamente pelo franqueador.

Outra razão para a busca de uma avaliação dos franqueados reside na existência de sistemas de premiação dos franqueados que dependem da avaliação de desempenho (WEAVEN; FRAZER, 2003). Para poder oferecer um sistema de distinções entre os franqueados de forma a

favorecer aquele que se julgou obter melhores resultados, é necessário haver uma sistemática de avaliação que suporte e justifique essa diferenciação. Por vezes, essas avaliações são realizadas apenas por volumes de vendas.

Paralelamente, é comum o franqueador justificar a escolha do sistema de franquias, em detrimento do crescimento com lojas próprias, por meio de questões referentes aos possíveis riscos de fracasso do negócio, tanto para o franqueador como para o franqueado (CASTROGIOVANNI; JUSTIS; JULIAN, 1993; SANTOS, 2004), principalmente num país de proporções continentais como o Brasil, onde os gestores apostam no sistema de franquias como forma de crescer no nível nacional (MELO; ANDREASSI, 2010). Nesse sentido, apresenta-se a terceira razão para avaliar os franqueados: avaliar o risco envolvido no negócio de franquias (SANTOS, 2004). A implantação de melhorias de processos entre os membros da cadeia da franquia é a quarta justificativa para a avaliação de desempenho dos franqueados. É fundamental acompanhar os resultados das franquias periodicamente, para monitorar seu desempenho (WATSON, 2006), e não apenas observar seus resultados de maneira isolada. Isso leva a crer que a avaliação de desempenho de uma franquista não é estática no tempo. Nesse sentido, há quem avalie ainda o desempenho de franquias por meio de análise temporal de produtividade em momentos distintos (MUÑOZ; QUINTELLA, 2002), observando as melhorias que podem ser encontradas na comparação de duas situações em diferentes momentos no tempo.

Estudos sobre franquias compreendem diferentes bases teóricas, que oferecem enfoques contrastantes (CASTROGIOVANNI; COMBS; JUSTIS 2006); assim, por mais que se tenham feito tentativas de avaliá-las, não se conseguiu ainda discutir profundamente seu desempenho. Portanto, o desempenho das franquias tem sido pouco estudado (COMBS; KETCHEN JR; HOOVER, 2004). A maioria desses poucos estudos aborda as variáveis que levam a um melhor desempenho das franquias (*e.g.*, SHANE, 1998; McCOSKER; FRAZER, 1998; KAUFMANN; EROGLU, 1999; MERLO, 2000; SORENSON; SØRENSEN, 2001; MINGUELA-RATA; LÓPEZ-SÁNCHEZ; RODRÍGUEZ-BENAVIDES, 2009), enquanto a discussão

acadêmica sobre a construção de um sistema de avaliação de desempenho das franquias ainda está em estágio prematuro. A necessidade de estabelecer esse foco específico de estudo reforça-se ainda mais quando se observa que, por mais que os estudos sobre franquias tenham chamado a atenção dos pesquisadores, principalmente a partir das últimas décadas do século XX (VESLOO; VON DER OHE, 2005), as franquias são formas de operações relativamente novas<sup>1</sup>. A área de Avaliação de Desempenho e a de Franquias pouco se inter-relacionaram, não havendo a formulação de um modelo de avaliação de desempenho para esse formato de negócios, um tema pouco explorado. É importante, portanto, um estudo exploratório que indique quais ações de controle e avaliação de desempenho são, de fato, realizadas na prática, para que se identifiquem os elementos importantes dessas atividades de avaliação, tais como os fatores que atuam de forma incisiva nesse processo. Assim, as teorias formuladas com base na intersecção da área de Avaliação de Desempenho com o negócio das franquias podem sustentar a realidade organizacional.

Diante dessa necessidade observada no campo de estudo ligado à avaliação de desempenho organizacional, o objetivo deste estudo é identificar e descrever a utilização de sistemas de avaliação de desempenho e suas características em organizações que operam por meio de redes de franquias.

## 2. FRANQUIAS: CONCEITOS E REALIDADES

“O *franchising* é antes de tudo uma forma de distribuição de produtos e/ou serviços” (ANDRADE, 1993:2). O termo *franchising* refere-se a todo o sistema de franquias, incluindo franqueador, franqueado, produtos e serviços transacionados e distribuídos. No sentido mais básico, o termo franquia remete a um direito ou privilégio de operar conforme a estrutura preconcebida do franqueador (FOSTER, 1995). Assim, o acordo de franquia é definido com um arranjo contratual entre duas empresas independentes, em que o franqueado paga ao franqueador o direito de usar sua marca em certo

<sup>1</sup>Quando comparadas a outros modelos de gestão, como, por exemplo, as empresas de capital privado, o Estado ou ainda as empresas de capital aberto.

local e por determinado período de tempo (LAFONTAINE, 1992).

Destacam-se as franquias de formato de negócios, que “incluem o exercício de direito e obrigações contínuos nos termos de um contrato de franquia” (FOSTER, 1995:13), i.e., as que configuram principalmente uma relação de prestação de serviços entre franqueador e franqueado, distanciando-se do licenciamento. O sucesso dessa relação de base legal não depende apenas da presença de uma institucionalização coercitiva contratual entre as partes, mas também

do desenvolvimento de uma parceria positivamente harmoniosa (MENDELSON, 2004).

Essa relação vai ser determinada, em parte, também por seu estágio de maturidade. Rizzo (2006) e Mauro (1999) alegam que as franquias podem ter diferentes estágios, dado que, à medida que ganham maturidade, elas podem mudar alguns aspectos de gestão (DANT; KAUFMANN, 2003). A sistemática de Mauro (1999) pode ser sintetizada conforme o quadro a seguir.

Quadro 1 – Gerações de *franchise*

Geração	Relação Franqueador-Franqueado	Quanto ao Contrato	Padronização e Marca
1ª	Fornecimento de produtos sem exclusividade	Pode não existir	Pode existir
2ª	Fornecimento de produtos com exclusividade (canal único)	Exigência de exclusividade em uma das partes	Estabelece padrão visual
3ª	Prestação de serviços	Lista de obrigações para as partes	Transferência de <i>know-how</i>
4ª	Prestação de serviços, maior preocupação com a rede e não apenas com o franqueado	Lista de obrigações para as partes	Transferência de <i>know-how</i>
5ª	Prestação de serviços, franqueados participam da gestão da rede através de conselho	Lista de obrigações para as partes	Transferência de <i>know-how</i>

Fonte: Adaptado de Mauro (1999).

Esse aspecto evolutivo da franquia demonstra que, quanto mais madura a rede, maiores são seus custos para o controle do franqueado (instituições mais bem definidas). A partir daí emerge uma decisão importante para o franqueador, relacionada ao grau de *ownership* da franquia, isto é, a relação de estabelecimentos de propriedade do franqueador com relação àqueles que são de terceiros franqueados. O franqueador constantemente busca encontrar um equilíbrio nesse aspecto, sabendo que obter franqueados, por um lado, implica custos de controle, mas, por outro, permite contar com a *expertise* local e o compartilhamento de investimentos e riscos. Portanto, o grande desafio dos franqueados, por sua vez, é saber manter o equilíbrio entre a centralização de suas atividades e a padronização

delas, para atender às especificidades do mercado local (SORENSEN; SØRENSEN, 2001).

Ainda que apresente algumas variações, relacionadas à fase de maturidade da rede ou ao escopo teórico da abordagem proposta, o conceito de franquia designa uma forma de negócios muito utilizada para o desenvolvimento de redes varejistas. É por isso que parte da literatura de franquias relaciona-se com os estudos sobre empreendedorismo (e.g., HOY; SHANE, 1998; KAUFMANN; DANT, 1999).

A importância dessa forma de negócios se reafirma diante dos dados referentes ao Brasil apresentados pela Associação Brasileira de Franquias (ABF, 2009). No ano de 2008 havia 1.379 redes de franquias instaladas no país,

abrangendo 71.954 estabelecimentos empresariais e representando um faturamento de pouco mais de 55 bilhões de reais nesse mesmo ano. Tanto em termos de faturamento quanto de quantidade de redes e unidades empresariais, as franquias apresentam um quadro de crescimento na última década no país (*ib.*).

Portanto, o sistema de franquias apresenta-se como uma forma viável e propulsora de desenvolvimento econômico (CRETELLA NETO, 2003), além de crescimento da própria organização franqueadora (SHANE, 1996) e da franqueada (KAUFMANN, 1999). No mais, trata-se de tendência do século XXI (CROSS, 2000), como alternativa para a distribuição de produtos e/ou serviços das organizações no âmbito nacional, mas também, principalmente, no contexto internacional (MARQUES, 2006). Uma parceria em que o franqueador consegue crescer globalmente e contar com o investimento do franqueado, com sua dedicação ao negócio e maior compreensão do mercado local.

Nesse contexto, a avaliação de desempenho das franquias, conforme seus objetivos estabelecidos (de acordo com sua fase de maturidade), se faz necessária. Todos os pontos anteriormente apresentados, que englobam o desenvolvimento de organizações envolvidas com franquias e suas respectivas expansões, trazem conjuntamente como demanda a necessidade de controle dos franqueados e do desempenho da rede como um todo, portanto, a necessidade de uma avaliação de desempenho. No mais, a própria concepção de crescimento, que requer melhorias do negócio, precisa de um sistema de controle que auxilie na evolução e no cumprimento das metas das organizações.

### 3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM RESGATE CONCEITUAL

A avaliação de desempenho organizacional, formulada mediante indicadores de desempenho mensuráveis, justifica-se por sua relação direta com os controles gerenciais. Para Halachmi (2005), aquilo que não é possível mensurar não se pode entender, e, conseqüentemente, o que é incompreensível também não se pode controlar; assim, a conseqüência das dificuldades de controle é não poder melhorar. Portanto, a

avaliação de desempenho é uma das ferramentas existentes para que se possa promover o progresso do negócio.

Nesse sentido, muitos modelos foram desenvolvidos ao longo do desenvolvimento dos estudos sobre organizações, no intuito de gerar conceitos e ferramentas capazes de auxiliar na administração gerencial da organização.

A ideia de avaliar desempenho nas organizações é uma evolução dos ideais positivistas propostos por Augusto Comte, numa revolução científica em que a matemática serviria de respaldo para as experimentações e validações da ciência. Essas ideias de Comte influenciaram posteriores estudiosos da Administração como, por exemplo, os clássicos Taylor e Fayol, que se apoiavam na medição de tempos e cálculos de posicionamento para sustentar a identificação das *best practices* que levavam ao melhor desempenho das atividades operacionais das organizações.

A primeira sistematização desses ideais num modelo propriamente dito deu-se no início do século XX, por meio do modelo francês *Tableau de Bord*. Este modelo é análogo ao painel de controle de aeronaves, em que há vários indicadores de desempenho para que o piloto possa controlar o voo do avião. De Guerny, Guiriec e Lavergne (1990) dizem que cada estrato da organização tem o seu *tableau de bord*, que recebe (ou formula na hierarquia mais alta) a estratégia e a repassa aos seus subordinados, realizando sempre o controle da missão ou da visão da empresa, definidos em objetivos que são estabelecidos e controlados nessa estratégia mediante indicadores. Um ponto forte dessa ferramenta é que ela força todas as divisões da organização a estabelecer seus objetivos, pontos-chave de sucesso e sua necessidade de inter-relação com outras unidades/departamentos para atingir a estratégia global da organização (EPSTEIN; MANZONI, 1998).

No entanto, apesar da existência do *Tableau de Bord*, até a década de 1960 grande parte das empresas realizava suas avaliações de desempenho utilizando exclusivamente indicadores financeiros e contábeis (JOHNSON; KAPLAN, 1987). Essa postura generalizada só foi abalada com o advento da qualidade total, que tem caráter estruturalista na empresa (visão de longo

prazo). Na Administração da Qualidade Total propõem-se questões relativas à eficiência da organização (melhoria de seus processos) e não à sua eficácia (resultados). Nessa filosofia, os resultados são tidos como consequência de uma melhoria dos processos produtivos. São também vistos como algo de responsabilidade da alta diretoria (HACKMAN; WAGEMAN, 1995), cuja atenção está centrada nos processos operacionais. Esses processos implicam a reestruturação social da organização, o que traz consigo o risco de não se produzirem retornos favoráveis (POWELL, 1995).

Paralelamente a isso, Martindell (1950) também começava a estabelecer novos padrões de avaliação de desempenho de forma quantitativa. Ele propôs a avaliação da alta diretoria da empresa, inovando as avaliações de desempenho concentradas em indicadores de produtividade operacional. Ainda na primeira metade da década de 1950, Peter Drucker defendeu a administração por objetivos. No modelo dele, pretendia-se solucionar o conflito decorrente do desejo de quantificar os fatores associados à gestão, ainda que com as consequências imprevistas dessa quantificação. Isso seria possível por meio do estabelecimento de um conjunto balanceado de objetivos e medidas, com oito áreas: “posição de mercado, inovação, produtividade, recursos financeiros e naturais, lucratividade, atuação e desenvolvimento dos administradores, desempenho dos trabalhadores e responsabilidade pública” (DRUCKER, 1981:61).

Os anseios de Drucker continuaram a perdurar nas tentativas seguintes de desenvolver um modelo conceitual de avaliação de desempenho para as organizações (NEELY, 2005). Dessa forma, muitos modelos seguiram-se no mesmo caminho de desenvolvimento. A intensificação do uso de indicadores de desempenho foi inevitável, e as críticas começaram a surgir a partir das observações práticas e conceituais do tema. Após levantamento das metodologias existentes até seu ano de publicação, Corrêa (1986:99) afirmou que: “embora alguns autores apresentem modelos estruturados, estes trazem no seu conteúdo uma parcela de subjetividade, como se pode notar, por exemplo, na definição de indicadores e padrões”. Ou seja, a própria quantificação dos indicadores desses modelos leva por si só a uma subjetividade.

No início da década de 1990, surgiu o modelo mais popular e difundido, o *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton (1992). Trata-se de um sistema que tem como objetivo esclarecer a estratégia exata que a organização pretende adotar (BONTIS *et al.*, 1999) e transformar essa meta em ações específicas, para que se possam cumprir os objetivos traçados e alcançar o máximo de benefícios (KAPLAN; NORTON, 1992). Assim, o BSC engloba quatro perspectivas – financeira, clientes, aprendizagem e processos internos, – numa relação de causa-efeito (*ib.*). Ele traz, portanto, uma forma de mensurar por meio de indicadores e ainda pode apresentar as relações causais entre outros indicadores não financeiros e os financeiros (WONG-ON-WING *et al.*, 2007). Não obstante isso, o foco em indicadores exclusivamente financeiros pode fazer com que os administradores se concentrem em cortar investimentos, na busca de um melhor desempenho financeiro, o que pode prejudicar a organização em seus planejamentos de longo prazo (BANKER *et al.*, 2004) e vai de encontro à concepção de planejamento estratégico de longo prazo do *Balanced Scorecard*. No entanto, deve-se esclarecer que o *Balanced Scorecard* não é apenas uma técnica de mensuração de *performance*: é mais que isso, é um sistema de administração (BUTLER; LETZA; NEALE, 1997).

Posteriormente, surgiram ainda modelos provenientes de temas emergentes na Administração, como o da sustentabilidade, representado pelo modelo SIGMA, proveniente de vários preceitos de continuidade. Para que a continuidade organizacional seja possível, diversas são as preocupações, que não se limitam necessariamente aos fatores internos da empresa, mas têm relação, principalmente, com elementos externos da organização. Dessa forma, a estratégia organizacional passa a estar ligada à administração da sustentabilidade (FIGGE *et al.*, 2002). Para Bell e Morse (1999), as visões de sustentabilidade apoiam-se em duas vertentes. Uma considera muito pouco (ou praticamente desconsidera) as questões financeiras, na chamada sustentabilidade rígida, e a outra se baseia na ideia de sustentabilidade fraca, em que as questões financeiras são importantes, enquanto os demais fatores são na verdade resultados de uma análise de custo-benefício para a organização.

Diante disso, a conceituação de sustentabilidade consiste em se utilizar de recursos no presente sem que este consumo prejudique ou comprometa as capacidades de gerações futuras. É, no entanto, importante ressaltar ainda que, de acordo com Goodland (1995), a sustentabilidade envolve três dimensões distintas em sua conceituação, havendo, portanto, sustentabilidade social (busca de capital social e moral), econômica (capital econômico) e ambiental (prevenção de danos à humanidade e de caráter ambiental).

Por fim, o último modelo de destaque que chamou atenção dos pesquisadores e práticos de grande influência na área foi o Skandia. O propósito do Navegador de Capital Intelectual da Skandia é oferecer uma taxonomia complementar de contabilidade e um novo enfoque de gestão, baseado na vivência e no fomento à criação do conhecimento; nele, fica retratado o equilíbrio entre passado – foco financeiro –, presente – foco no consumidor, humano e dos processos e futuro – foco em renovação e desenvolvimento (MOURITSEN; LARSEN; BUKH, 2001). Ele surgiu diante da necessidade de criar um mecanismo de mensuração de resultados que compreendesse um conjunto de características intangíveis, que praticamente inviabilizam a aplicação de modelos tradicionais de mensuração de desempenho. Vale aqui lembrar, como assinala Edvinsson (1997), que o capital intelectual é a soma do capital humano com o capital estrutural da empresa.

Em face dos conceitos desenvolvidos acima, resta no presente estudo compreender quais são aplicados à avaliação de desempenho e controle de franquias na prática. Por isso, cabe aqui expor algumas especificidades da avaliação de desempenho.

#### 4. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM FRANQUIAS

O desenvolvimento de modelos de avaliação organizacional trouxe à tona alguns problemas que até meados da década de 1990 foram pouco explorados, dentre os quais a aplicação setorial ou específica desses modelos a um tipo de negócio. Percebeu-se que muitas vezes os modelos desenvolvidos precisavam de adaptações, não sendo ferramentas *plug-and-play*, que as

organizações precisavam apenas aplicar em suas rotinas. Havia uma série de especificidades para atender à rotina de cada uma das organizações. Para Carneiro da Cunha e Corrêa (2013:488), existe a “necessidade de se terem modelos específicos para atenderem os diferentes objetivos estratégicos de cada setor ou tipo de organização e orientarem-se aos seus reais usuários e finalidades de uso”. Diante disso, um dos tipos de negócios que constantemente envolve questões de desempenho, mas carece de um modelo capaz de identificar as necessidades da área, são as franquias.

Para Andrade (1993:27), a existência de avaliações em franquias associa-se “com os potenciais de ganho da rede, outras, com necessidades próprias do franqueador (como é o caso do controle sobre o faturamento, quando a cobrança de *royalties* pelo franqueador baseia-se nesse parâmetro)”. O controle do franqueador sobre os franqueados faz, portanto, com que o franqueador tente ao máximo evitar comportamentos oportunistas, mesmo que isso acarrete, em contrapartida, maiores custos e maior insatisfação dos franqueados (MELLEWIGT; EHRMANN; DECKER, 2011), principalmente porque o modelo de franquias pode trazer maior desempenho financeiro que organizações que não atuam dessa forma (MADANOGLU; LEE; CASTROGIANNI, 2011), sendo necessários, portanto, mecanismos de controle desses ganhos financeiros. Cherto, Campora e Garcia (2006:42) sublinham, sobre os controles das franquias, essa necessidade, alegando que:

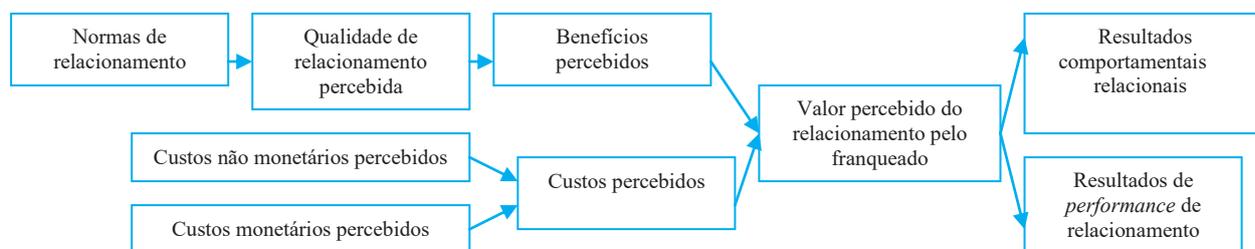
[...] pela própria natureza do *franchising*, a possibilidade de exercer legalmente, sobre as atividades do franqueado, um grau de controle bastante superior e normalmente muito mais efetivo do que seria possível exercer com relação a outros canais de venda [...] ocorre o fortalecimento da marca em função desse nível de controle.

Ao se analisar o desempenho de uma franquia, deve-se entender que a análise não deve focar simplesmente a redução de custos financeiros. Primeiramente, porque a existência de uma grande marca de franquia não está necessária e positivamente relacionada ao desempenho, e também em razão do fato de que participar de uma franquia traz muitos ganhos potenciais e de

caráter implícito, no âmbito estratégico da empresa (LITZ; STEWART, 1998). Portanto, as vantagens percebidas pelo franqueado envolvem benefícios relacionais e financeiros (HARMON; GRIFFITHS, 2008); no entanto, o valor para o

franqueado em participar de uma rede de franquias vai além dos ganhos financeiros (*ib.*). A figura abaixo sintetiza o modelo desenvolvido por Harmon e Griffiths (2008).

Figura 1 – Modelo conceitual de percepção de valor do franqueado



Fonte: Adaptada de Harmon e Griffiths, 2008:258.

O franqueado avalia os custos (monetários e não monetários) e benefícios de participar de uma franquia a fim de perceber o valor que ele pode obter do relacionamento da franquia. Esse valor percebido pode gerar resultados, no que tange ao desempenho do estabelecimento, tanto financeiros quanto comportamentais e de posição/estratégia de mercado.

No que tange ao controle monetário, efetua-se na verdade o controle dos fundos dos franqueados, no intuito de dar maior transparência aos participantes da rede (HALACHMI, 2005). Assim, a grande motivação por parte dos franqueados é a obtenção de fundos, enquanto por parte dos franqueadores é o desempenho da marca e o repasse de porcentagens proveniente dos franqueados.

Demais a mais, pode-se dizer que o franqueado ainda consegue obter conhecimentos por meio da rede de franquia de que participa (WATSON *et al.*, 2005), o que faz com que questões relacionadas ao capital intelectual e às inter-relações dentro da rede também devam estar presentes na avaliação de franquias. Esse capital intelectual é o que vai levar à análise de inovações, que podem ser vistas de forma ambígua, sendo positivas na avaliação do franqueador (flexibilidade dos franqueados locais) ou ainda negativas, quando fogem dos padrões impostos pelo franqueador.

Pode-se dizer ainda que existem especificidades na relação de franquias, quando comparadas às outras organizações, que devem influenciar seu sistema de avaliação. São elas principalmente: a origem dos ganhos dos

franqueadores sobre a taxa de *royalty* e vendas de licenças (forma como são pagos); a relação de parceria franqueador-franqueado; a marca como um ativo muito forte (MERLO, 2000), o que envolve também todo o cuidado que o franqueado tem com a marca (GRACE; WEAVER, 2011); as parcerias com fornecedores; a confiança e a relação contratual que regulam a parceria (CHIOU; DROGE, 2015).

Essas justificativas implicam que deve haver uma relação de parceria entre franqueado e franqueador, e não um controle que estabeleça ameaças às relações entre ambos, como indicado no estudo de Silva (1999). A confiança e o relacionamento são fatores fundamentais numa avaliação de cadeias e redes (ACKERMAN, 2003). Portanto, dado que na franquia existe uma relação mútua entre o franqueador e o franqueado, conclui-se que os ganhos derivados da parceria são maiores que os adquiridos individualmente (WRIGHT, 2000). Essa relação é importante, também, porque o tempo de atuação do franqueado é um resultado importante para avaliar o desempenho da franquia (NIJMEIJER; FABBRICOTTI; HUIJSMAN, 2014). Em suma, aspectos intangíveis como os aspectos relacionais entre os agentes da rede, que nem sempre são controlados meramente por contratos (BROOKS; ROPER, 2011), passam a ter valor na avaliação dessas redes. No entanto, vale lembrar que a avaliação não se concentra apenas na relação franqueado-franqueador, mas também no relacionamento entre franqueado e clientes e entre os próprios franqueados.

A confiança expande os padrões de avaliação quando se percebe que o franqueado ganha maior participação no próprio processo de avaliação. Nesse sentido, o franqueado, quando atinge esse nível de confiança e participação na rede, tem também participação na formulação de objetivos estratégicos da rede de franquias, que serão estabelecidos como padrões de análise de desempenho, tal como propõe a literatura sobre avaliação de desempenho organizacional.

É importante, para estabelecer esses padrões de avaliação de desempenho, tanto financeiros como não financeiros, dispor de indicadores que os formalizem. Esses indicadores devem ser construídos conforme os itens relevantes para a operacionalização das franquias. Os modelos de avaliação de desempenho organizacional mostram que, dessa forma, consegue-se controlar e monitorar o desempenho.

Por fim, a frequência com que se avaliam os franqueados é fator relevante, de acordo com Agrawal e Lal (1995): a frequência do controle, de fato, à medida que se intensifica, faz aumentar os custos de avaliação, mas, por outro lado, traz vantagens, como a inibição de comportamentos e ações de mau desempenho e o fortalecimento e valorização da marca da franquia.

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nas páginas precedentes, alguns passos foram dados no sentido de entender quais são as características principais de um sistema de avaliação aplicado pelo franqueador às franquias.

Para Gauzente (2002), o estudo sobre franquias deve abordar tanto perspectivas qualitativas quanto quantitativas, i.e., deve utilizar a análise do conteúdo temático complementarmente à análise estatística (mesmo que descritiva). Portanto, num primeiro passo, realizou-se uma pesquisa exploratória, capaz de construir hipóteses e tornar o objetivo da pesquisa explícito (GIL, 2002). Num segundo passo, aplicou-se um *survey* cujas respostas foram analisadas estatisticamente. Essa estratégia é utilizada para que se consiga abranger um alto número de respondentes e assim ter representatividade para estudar o fenômeno das franquias.

Foi realizado um pré-teste do instrumento de pesquisa com um franqueador, que sugeriu

mudanças no questionário, resultando num *survey* de 101 questões. Novamente um pré-teste foi realizado com outro franqueador, e chegou-se a um questionário final que abrangia perguntas de vários tipos, totalizando 54 perguntas fechadas e duas abertas para considerações finais e maiores detalhamentos. Das questões fechadas, o questionário contou com 10 perguntas que retornavam variáveis ordinais (números absolutos), 13 perguntas de escala *likert* (sete pontos), 28 perguntas binárias de respostas entre “sim” e “não” e três questões intervalares (discretas). O *survey* foi disponibilizado na Internet para que os participantes pudessem respondê-lo.

O universo da pesquisa abrangeu 65 franqueadores-respondentes, dos quais dois foram descartados por erros de preenchimento do questionário, totalizando um grupo final de 63 respondentes válidos. Os contatos foram realizados a partir da relação de franquias obtida no *Guia Completo de Franquias 2007* (INSTITUTO FRANCHISING, 2007); 619 de seus integrantes foram selecionados e convocados para participar do estudo. Os participantes encaixaram-se no foco da pesquisa, que era a franquia contratual, em que se tem transferência de marcas, *know-how*, patentes, fórmulas, insígnias e assistência técnica para o franqueado.

A pesquisa abordou as atividades de controle que os franqueadores realizaram no ano de 2008. Ainda que não sejam de todo atuais, em termos de ações de controle, os resultados ainda são válidos. Isso se justifica porque existe uma tendência válida em aplicar modelos provenientes de outras áreas do conhecimento, ainda não utilizados para esse fim, para analisar as franquias (COMBS *et al.*, 2011), o que o presente estudo faz por meio dos conceitos provenientes dos modelos de Avaliação e Mensuração de Desempenho. Com efeito, ainda perdura nos dias atuais a necessidade acadêmica e prática de determinar como o franqueador controla e avalia o desempenho de seus franqueados, visto que conflitos de interesse ainda existem entre franqueados e franqueadores (WINSOR *et al.*, 2012). A pesquisa quantitativa efetuou uma análise estatística descritiva, principalmente de frequência, da amostra. Assim pôde-se elucidar um panorama de características gerais da amostra no que tange às suas atividades de avaliação de desempenho.

## 6. RESULTADOS

Primeiramente, buscou-se analisar a representatividade da amostra utilizada. Como o universo pesquisado consistiu em franquias listadas pelo *Guia Completo de Franquias 2007*, realizou-se a comparação da distribuição de setores obtidos com dados referentes ao universo de setores de que a amostra participava. Ao se testar a representatividade da amostra quanto ao setor de atuação, não foi possível rejeitar a hipótese de semelhança entre a distribuição amostral e o universo, concluindo-se pela representatividade amostral ( $\chi^2 = 18,236$ ;  $p > 0,10$ ).

Outro ponto importante para a caracterização da amostra é a forma pela qual os franqueadores são pagos, dado que se esperava que a grande maioria (76,1%) tivesse seus pagamentos feitos por *royalties*. Duas franquias eram remuneradas por aluguel; 34 apenas por *royalties*; 15 por taxa fixa; 14 de forma mista (*royalty* e taxa fixa). Deve-se destacar ainda que 13 respondentes operavam apenas por franquias, outros 12 possuíam apenas uma loja própria (piloto da rede) e 38 operavam com ambos os modelos.

Na análise de frequência, 62 dos 63 respondentes disseram fazer algum tipo de avaliação de desempenho. No entanto, deve-se ter cuidado ao defender esse dado como representativo, porque as franquias que se interessaram em responder o questionário podem ser as que realizam esse tipo de atividade. No mais, realizar a avaliação não significa que ela é feita de forma estruturada, o que se pode verificar nos dados levantados: 11% não definem objetivos; 17% não relacionam os resultados obtidos com os objetivos; 21% não definem quais dados serão coletados durante a avaliação; 10% não consideram a possibilidade de sugerir mudanças no processo de avaliação. Em proporção mais agravante: 41% não constroem indicadores no processo de avaliação; por outro lado, 82% relevaram que usam a avaliação como forma de rever os objetivos. Desses resultados conclui-se que apenas 54% de todos os franqueados realizam uma avaliação de desempenho estruturada (com todas as etapas estudadas). O quadro a seguir sumariza a presença dos itens completos observados na avaliação de desempenho das franquias.

**Quadro 2 – Etapas existentes no processo de avaliação das franquias da amostra**

<i>Etapas do processo de avaliação</i>	<i>Ausente</i>	<i>Percentual</i>	<i>Presente</i>	<i>Percentual</i>
Definição de equipe responsável pela avaliação	12	19,0%	51	81,9%
Definição dos objetivos a serem atingidos	7	11,1%	56	88,9%
Definição dos dados coletados	13	20,6%	50	79,4%
Definição das dimensões avaliadas (financeira, clientes e processos)	06			
	24	25,4%	47	74,6%
Definição dos pesos e critérios para cada item pesquisado		38,1%	39	61,9%
Construção de indicadores	26	41,3%	37	58,7
Levantamento de dados	9	14,3%	54	85,7
Integração dos resultados nos módulos ou dimensões	34	54,0%	29	46,0
Comparação dos resultados obtidos com esperados e relatório final	11	17,5%	52	82,5
Sugestões de mudanças	6	9,5%	57	90,5
Punição em função do resultado medido	50	79,4%	13	20,6
Premiação em função do resultado medido	36	57,1%	27	42,9
Revisão dos objetivos	11	17,5%	52	82,5
Revisão do sistema de avaliação	30	47,6%	33	52,4
				N = 63

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados na pesquisa de campo.

Importa registrar ainda que 64% dos franqueadores realizam avaliações pelo menos uma vez a cada três meses. Sobre os itens exatos que são avaliados, tem-se que: 86% dos respondentes avaliam o faturamento do franqueado (o que se justifica por esse dado ser indispensável para a cobrança de *royalties*); 59% monitoram lucros e custos financeiros das unidades. Há ainda 46% dos respondentes que avaliam o volume de produtos vendidos pelos franqueados e 56% o volume de produtos vendidos para os franqueados. Das outras dimensões que não financeiras, destacaram-se as condições de higiene do espaço físico, o que parece ligado à preocupação com a marca, dado que 57 respondentes disseram verificar se não

existe desrespeito à marca. No mais, houve uma alta taxa de respondentes que alegaram estar preocupados com a fidelidade (75%), a satisfação (75%) e a qualidade do atendimento (75%).

Há também uma preocupação aparente com o desempenho do atendimento realizado pelo franqueado, uma vez que 90% dos franqueadores avaliam o treinamento deles. Sobre a inovação, 90% dos franqueadores acompanham-na, mesmo que muitas vezes as mudanças provenientes do franqueado não sejam consideradas inovações e sim quebras de padrão.

Sobre a utilização de indicadores, pode-se ver pela tabela a seguir que 59% dos respondentes utilizam até 30 indicadores.

**Quadro 3 – Utilização de indicadores de desempenho**

	Para a loja franqueada		Para a rede toda	
	Frequencia	Porcentual	Frequencia	Porcentual
Não utiliza indicadores	4	6%	4	6%
Utiliza até 10 indicadores	19	30%	20	32%
Utiliza de 10 até 30 indicadores	18	29%	17	27%
Utilizada de 30 até 50 indicadores	8	13%	10	16%
Utilizada mais 50 indicadores	4	6%	3	5%
Não respondeu	10	16%	9	14%
Total	63	100%	63	100%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados na pesquisa de campo.

Esses dados relacionam-se com o quadro a seguir, em que se verifica que quanto maior é o número de objetivos estabelecidos pelos

franqueadores, maior é o número de indicadores utilizados para monitorar esses objetivos.

**Quadro 4 – Estabelecimento de objetivos**

	Franqueados		Próprias**	
	Frequencia	Porcentual	Frequencia	Porcentual
Não define objetivos ou metas para lojas	3	5%	0	0%
Define até 10 objetivos para as lojas	40	73%	28	65%
Define de 10 até 20 objetivos para as lojas	5	9%	10	23%
Define mis de 20 objetivos para as lojas	7	13%	5	12%
Define mais de 40 objetivos para as lojas	0	0%	0	0%
** Apenas as franquias que tem lojas próprias	55	100%	43	100%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados na pesquisa de campo.

Importa assinalar que 58% das redes têm a participação do franqueado na formulação dos objetivos. O ponto crítico identificado nesse processo é que 9% da amostra não transmite os

resultados avaliados aos franqueados; dos que os enviam, 42% não oferecem padrões de comparação com as outras unidades avaliadas.

**Quadro 5 – Aspectos que facilitam ou dificultam a avaliação de desempenho**

Aspecto	Facilita ←							→ Dificulta			Índice	
	3	2	1	0	-1	-2	-3					
Informações falsas prestadas por alguns dos avaliados	0	0	3	6	7	10	12	-60	Dificulta			
Receio de fornecer informações pelos franqueados	0	0	3	7	14	9	5	-44	Dificulta			
O custo econômico	4	5	2	13	6	6	2	0	Neutro			
Os conflitos que a avaliação pode gerar	0	6	5	14	12	0	1	2	Neutro			
O tamanho da rede	3	7	4	14	6	3	1	12	Neutro			
O tempo usado para a avaliação	3	7	5	14	6	2	1	15	Neutro			
A opinião/posição da diretoria sobre avaliação	12	12	5	7	2	0	0	63	Facilita			
A opinião dos colaboradores e dos franqueados	13	11	6	5	3	0	0	64	Facilita			
A possibilidade de comparar resultados entre as diversas unidades	15	11	4	4	2	2	0	65	Facilita			
O retorno econômico produzido pela avaliação	16	16	3	1	1	1	0	80	Facilita			
A integração produzida pela avaliação	12	19	6	1	0	0	0	80	Facilita			
A padronização dos resultados pelo processo de avaliação	19	11	3	4	1	0	0	81	Facilita			
As soluções geradas pela avaliação para os franqueados	22	11	3	1	1	0	0	90	Facilita			

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados na pesquisa de campo.

Analisando-se a efetividade da avaliação realizada pelos franqueadores, percebeu-se que 41% dos respondentes afirmam realizar a avaliação de desempenho; no entanto, ignoram todos os estágios possíveis de avaliação (desenho das medidas de desempenho, implantação das medidas de desempenho e uso das medidas de desempenho). Isso implica que para uma boa parcela dos respondentes o processo de avaliação de desempenho, voltado à estratégia da organização, é deficitário ou secundário, sendo a avaliação de desempenho uma ferramenta para a atividade de controle sobre os franqueados. Isto é, corrobora-se, no caso das franquias, que os sistemas de avaliação de desempenho são utilizados para estabelecer o controle, tal como propõe a grande corrente de pesquisas da área (e.g., MARR, 2004; WIERSMA, 2009).

O presente estudo revela ainda que existe uma ênfase maior de avaliação em aspectos operacionais, relativos à marca e à equipe, do que em aspectos financeiros ou de vendas. Isso demonstra que existe, num sistema de franquias, a preocupação com o negócio em rede, isto é, com

os efeitos decorrentes de uma falta de cuidado do franqueado com a marca e com os processos de qualidade (operacionais e de serviços). Isso parece ser uma característica particular da avaliação de desempenho realizada em sistemas de franquias. Outro destaque é que os principais pontos identificados como barreiras para a avaliação de desempenho em franquias são o fornecimento de informações falsas e o receio de prover informações. Esse resultado se alinha com a ideia de que a confiança é elemento importante para que se estabeleça uma boa relação entre franqueado e franqueador (CHIOU; DROGE, 2013).

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi levantado nos resultados da pesquisa de campo, algumas considerações são eminentes sobre o atual panorama da avaliação de desempenho para franquias. Primeiramente, o processo de avaliação dissemina-se entre os franqueadores, confundindo-se muitas vezes com controle. Entretanto, um grupo de franqueadores realiza a avaliação de maneira suscetível a críticas.

Conforme demonstrado pela análise estatística, definir objetivos, definir os dados que serão coletados, levantar esses dados, comparar os objetivos com os resultados encontrados e rever os objetivos, processo denominado neste estudo de avaliação estruturada, já é suficiente para garantir um processo mais consistente de avaliação. Contemplar essas cinco etapas relaciona-se positivamente com 28 dos 47 itens de avaliação propostos no questionário, na prova do Qui-Quadrado, com  $p < 0,10$ . Assim, propôs-se um modelo teórico que fosse capaz de estabelecer qual seria o processo de avaliação de desempenho a ser aplicado por um franqueador. Outro ponto importante é que o conflito de interesses, de fato, existe entre franqueador e franqueado, de forma que a falta de confiança entre eles é apresentada como elemento que dificulta a avaliação de desempenho das franquias (resultados demonstram o fornecimento de informações falsas e receio de fornecer informações como principais barreiras para a avaliação de desempenho). Portanto, colocar a confiança como elemento central para a avaliação e mensuração do desempenho das franquias é importante para que se entendam os conflitos existentes, tidos como principais barreiras para a condução da avaliação.

Apesar das diversas críticas dos autores sobre as avaliações que enfocam prioritariamente os aspectos financeiros, eles não representam o principal objeto de avaliação dos franqueadores, como revelou a análise de frequência. O enfoque das avaliações incide principalmente nos padrões da marca, do produto e das operações. Essa característica pode ser específica do universo das franquias e das relações únicas que ocorrem entre franqueador e franqueado. Ressalte-se ainda que o enfoque em marca e produto é, conforme a literatura, característico de franquias de primeira e segunda geração. Entretanto, a ênfase existente na avaliação da prestação de serviços revela também que muitos franqueadores já estão na terceira geração do *franchise*. Ou seja, o controle existe muito mais para que se garanta que a marca e a qualidade dos processos (operacionais e serviços) se mantenham controlados, de forma que a avaliação de desempenho sirva para evitar problemas na rede de franquias decorrentes de casos isolados de um único franqueado.

Portanto, ainda que exista, por parte dos franqueadores, a preocupação de avaliar aspectos relacionados a todas as dimensões propostas no trabalho (finanças, operação, cliente, logística, equipe, parcerias e inovação), existem diferentes ponderações para cada uma dessas perspectivas.

Para a área de avaliação de desempenho, esses dados são relevantes dentro de duas esferas de reflexão: primeiramente, as franquias não podem ser analisadas de forma unidimensional, considerando-se uma única perspectiva, como seria o aspecto financeiro para a cobrança de *royalties*; em segundo lugar, para que se possa avaliar uma franquia de forma completa é fundamental que existam avaliações de desempenho em relação à marca, um dos direcionamentos que a área de avaliação de desempenho tende a seguir.

## 8. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Uma das limitações deste estudo é que as variáveis aqui abordadas aplicam-se ao modelo de negócio de franquias, mas não especificam os setores de atuação de cada franquia. Por isso, podem ser necessários ajustes e até mesmo o desenvolvimento de novos modelos conceituais para a avaliação do desempenho. Metodologicamente, é importante mencionar que o estudo contou com uma amostra não probabilística, o que dificulta a generalização dos resultados aqui obtidos.

No que tange às sugestões de estudos futuros, propõe-se realizar uma pesquisa sobre a avaliação similar em redes de varejo que não operam sob a forma de franquias, porque se acredita que assim se poderá verificar como os diferentes sistemas de avaliação diferem. Essa comparação poderia oferecer uma triangulação de dados para reforçar os resultados do presente estudo, ou elucidar mais claramente as especificidades aqui apresentadas.

É importante ainda que se estabeleça um estudo semelhante a este sob o enfoque da avaliação dos próprios franqueadores ou da perspectiva do franqueado perante a rede de franquias, o que se justifica por existirem diferentes pontos de vista e percepções de valor entre franqueado e franqueador (GRACE; WEAVER, 2011). Tais enfoques podem

complementar resultados ou ainda estabelecer pontos de vista e de interesse que não foram captados no presente estudo. Por fim, recomenda-se que os estudos sobre avaliação de franquias possam se desenvolver com o intuito de elaborar modelos específicos, capazes de avaliar a marca da franquia, identificada aqui como principal elemento de avaliação do desempenho de franquias.

## 9. REFERÊNCIAS

ACKERMAN, K. *350 dicas para gerenciar seu armazém*. São Paulo: Instituto IMAM, 2003.

AGRAWAL, D.; LAL, R. Contractual arrangements in franchising: an empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, v. 32, n. 2, p. 213-222, 1995. <<http://dx.doi.org/10.2307/3152049>>.

ANDRADE, M. M. T. *A inovação em uma rede de franchising – estudo de caso Yázigi*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS (ABF). *Desempenho 2008-2007*. 2009. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/home/>>. Acesso em: 19 mar. 2009.

BANKER, R. D.; CHANG, H.; JANAKIRAMAN, S. N.; KONSTANS, C. A Balanced Scorecard analysis of performance metrics. *European Journal of Operational Research*, v. 154, n. 2, p. 423-436, 2004. <[http://dx.doi.org/10.1016/S03772217\(03\)00179-6](http://dx.doi.org/10.1016/S03772217(03)00179-6)>.

BELL, S.; MORSE, S. *Sustainability Indicators. Measuring the immeasurable?* London: Earthscan, 1999.

BONTIS, N.; DRAGONETTI, N. C.; JACOBSEN, K.; ROOS, G. The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible assets. *European Management Journal*, v. 17, n. 4, p. 391-402, 1999. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00019-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00019-5)>.

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. <[http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(87\)90046-8](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(87)90046-8)>.

BROOKS, M.; ROPER, A. International master franchise agreements: An investigation of control from operational, relational and evolutionary perspectives. *European Journal of Marketing*, v. 45, n. 7/8, p. 1253-1276, 2011. <<http://dx.doi.org/10.1108/03090561111137705>>.

BUTLER, A.; LETZA, S. R.; NEALE, B. Linking the Balanced Scorecard to strategy. *Long Range Planning*, v. 30, n. 2, p. 242-253, 1997. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00116-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00116-1)>.

CARNEIRO DA CUNHA, J. A.; CORRÊA, H. L. Avaliação de desempenho organizacional: Um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 5, p. 485-499, 2013.

CASTROGIOVANNI, G. J.; COMBS, J. G.; JUSTIS, R. T. Shifting imperatives: An integrative view of resources scarcity and agency reasons for franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 30, n. 1, p. 23-40, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00108.x>>.

CASTROGIOVANNI, G. J.; JUSTIS, R. T.; JULIAN, S. D. Franchise failure rates: An assessment of magnitude and influencing factors. *Journal of Small Business Management*, v. 31, n. 2, p. 105-114, 1993.

CHERTO, M.; CAMPORA, F.; GARCIA, F. *Franchising. Uma estratégia para expansão do negócio*. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHIOU, J.; DROGE, C. The effects of standardization and trust on franchisee's performance and satisfaction: A study in franchise systems in the growth stage. *Journal of Small*

- Business Management*, v. 53, n. 1, p. 129-144, 2013. <<http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12057>>.
- COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; HOOVER, V. L. A strategic groups approach to the franchising-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, v. 19, n. 6, p. 877-897, 2004. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.10.001>>.
- 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. <<http://dx.doi.org/10.1177/0149206310386963>>.
- CONTRACTOR, F. J.; KUNDU, S. K. Franchising versus company-run operations: Modal choice in the global hotel sector. *Journal of International Marketing*, v. 6, n. 2, p. 28-53, 1998.
- CORRÊA, H. L. *O "Estado da arte" da avaliação de empresas estatais*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1986.
- CRETELLA NETO, J. *Manual jurídico do franchising*. São Paulo: Atlas, 2003.
- CROSS, A. R. Licensing and franchising across borders: Theory, management and strategies for the 21<sup>st</sup> century. *International Business Review*, v. 9, n. 4, p. 403-406, 2000. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00010-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00010-X)>.
- DANT, R. P.; KAUFMANN, P. J. Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, v. 79, n. 2, p. 63-75, 2003. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00011-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00011-3)>.
- DE GUERNY, J.; GUIRIEC, J. C.; LAVERGNE, J. *Principles et mise en place du Tableau de Bord de gestion*. 6. ed. Paris: Masson, 1990.
- DRUCKER, P. F. *A prática da administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- EDVINSSON, L. Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, v. 30, n. 3, p. 366-373, 1997. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90248-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90248-X)>.
- EPSTEIN, M.; MANZONI, J. Implementing corporate strategy. From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, v. 16, n. 2, p. 190-203, 1998. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00087-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00087-X)>.
- FIGGE, F.; HAHN, T.; SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. The sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, v. 11, n. 5, p. 269-284, 2002. <<http://dx.doi.org/10.1002/bse.339>>.
- FOSTER, D. L. *O livro completo de franchising*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- GAUZENTE, C. Using qualitative methods in franchising research – an application in understanding the franchised entrepreneurs' motivations. *Qualitative Social Research*, v. 3, n. 1, p. 146-157, 2002.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOODLAND, R. The concept of environmental sustainability. *Annual Review of Ecology and Systematics*, v. 26, p. 1-24, 1995. <<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.es.26.110195.000245>>.
- GRACE, D.; WEAVERN, S. An empirical analysis of franchisee value-in-use, investment risk and relational satisfaction. *Journal of Retailing*, v. 87, n. 3, p. 366-380, 2011. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2010.06.001>>.
- HACKMAN, J. R.; WAGEMAN, R. Total Quality Management: Empirical, conceptual and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, n. 2, p. 309-341, 1995. <<http://dx.doi.org/10.2307/2393640>>.
- HALACHMI, A. Performance measurement is the only way of managing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 54, n. 7, p. 502-516, 2005. <<http://dx.doi.org/10.1108/17410400510622197>>.

- HARMON, T. R.; GRIFFITHS, M. A. Franchisee perceived relationship value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 23, n. 4, p. 256-263, 2008. <<http://dx.doi.org/10.1108/08858620810865834>>.
- HOURNEAUX JÚNIOR, F. *Avaliação de desempenho organizacional: Estudo de casos de empresas do setor químico*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- HOY, F.; SHANE, S. Franchising as an entrepreneurial venture form. *Journal of Business Venturing*, v. 13, n. 2, p. 91-94, 1998. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00064-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00064-5)>.
- INSTITUTO FRANCHISING. *Guia completo de franquias 2007*. São Paulo: Editora Empreendedor, 2007.
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. *Relevance Llst*. The rise and fall of management accounting. Boston: Harvard Business School Press, 1987.
- KAPLAN, R. S. Measuring manufacturing performance: A new challenge for managerial accounting research. *Accounting Review*, v. 58, n. 4, p. 686-703, 1983. <[http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8\\_14](http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8_14)>.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1-2, p. 71-79, 1992. <[http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8\\_14](http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8_14)>.
- KAUFMANN, P. J. Franchising and the choice of self-employment. *Journal of Business Venturing*, v. 14, n. 4, p. 345-362, 1999. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00021-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00021-4)>.
- KAUFMANN, P. J.; DANT, R. P. Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, v. 14, n. 1, p. 5-16, 1999. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00095-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00095-5)>.
- KAUFMANN, P. J.; EROGLU, S. Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, v. 14, n. 1, p. 69-85, 1999. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00097-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00097-9)>.
- LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: Some empirical results. *The RAND Journal of Economics*, v. 23, n. 2, p. 263-183, 1992. <<http://dx.doi.org/10.2307/2555988>>.
- LITZ, R. A.; STEWART, A. C. Franchising for sustainable advantage? Comparing the performance of independent retailers and trade-name franchisees. *Journal of Business Venturing*, v. 13, n. 2, p. 131-150, 1998. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00067-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00067-0)>.
- MADANOGLU, M.; LEE, K.; CASTROGIANNI, G. J. Franchising and firm financial performance among U.S. restaurants. *Journal of Retailing*, v. 87, n. 3, p. 406-417, 2011. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2011.02.003>>.
- MARQUES, D. S. P. *Internacionalização de franquias: Um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior*. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006.
- MARR, B. *Business performance management: current state of the art*. A survey report. Cranfield: Cranfield School of Management, University of Cranfield, 2004.
- MARTINDELL, J. *The scientific appraisal of management*. New York: Harper & Brothers, 1950.
- MAURO, P. C. *Guia do franqueador*. Como fazer sua empresa crescer com o franchising. 3. ed. São Paulo: Nobel, 1999.
- McCOSKER, C.; FRAZER, L. *Franchising Austrália 1998: A survey of franchising practices and performance*. Toowoomba: USQ, 1998.
- MELLEWIGT, T.; EHRMANN, T.; DECKER, C. How does the franchisor's choice of different control mechanisms affect franchisees' and employee-managers' satisfaction. *Journal of*

- Retailing*, v. 87, n. 3, p. 320-331, 2011. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2011.01.001>>.
- MELNYK, S. A.; BITITCI, U.; PLATTS, K.; TOBIAS, J.; ANDERSEN, B. Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 2013. No prelo.
- MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. Publicação científica nacional e internacional sobre *franchising*: levantamento e análise do período 1998-2007. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 2, p. 268-288, 2010.
- MENDELSON, M. *The guide to franchising*. 7. ed. Londres: Thomson Learning, 2004.
- MERLO, E. M. *O desempenho do setor de franquias no Brasil*: Um estudo exploratório dos principais condicionantes de performance. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- MEYER, M. W.; GUPTA, V. The performance paradox. In: STAW, B. W.; CUMMINGS, L. (Org.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, 1994.
- MINGUELA-RATA, B.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J. I.; RODRÍGUEZ-BENAVIDES, M. C. The effect of knowledge complexity on the performance of franchise systems in the service industries: An empirical study. *Service Business*, v. 3, n. 1, p. 101-115, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1007/s11628-008-0049-z>>.
- MOURITSEN, J.; LARSEN, H. T.; BUKH, P. N. Valuing the future: Intellectual capital supplements at Skandia. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, v. 14, n. 4, p. 399-422, 2001. <<http://dx.doi.org/10.1108/09513570110403434>>.
- MUÑOZ, R.; QUINTELLA, R. H. A inovação e o sistema de franquia na construção civil de Salvador: O caso do Plano 100. *Organização & Sociedade*, v. 9, n. 23, p. 189-208, 2002.
- NEELY, A. The evolution of performance management research. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 12, p. 1264-1277, 2005. <<http://dx.doi.org/10.1108/01443570510633648>>.
- NIJMEIJER, K. J.; FABBRICOTTI, I. N.; HUIJSMAN, R. Making franchising work: A framework based on a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, v. 16, n. 1, p. 62-83, 2014. <<http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12009>>.
- POWELL, T. C. Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 1, p. 15-37, 1995. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250160105>>.
- RIZZO, M. *Franchising: O negócio do século*. Itu: Ottoni, 2006.
- SANTOS, G. J. A Teoria Institucional e a análise de operações de franquia: Um olhar diferente das abordagens tradicionais de Marketing. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 5, n. 4, p. 1-22, 2004.
- SHANE, S. A. Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 1, p. 216-234, 1996. <<http://dx.doi.org/10.2307/256637>>.
- \_\_\_\_\_. Research notes and communications making new franchise systems work. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 7, p. 697-707, 1998. <[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199807\)19:7<697::AID-SMJ972>3.0.CO;2-O](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199807)19:7<697::AID-SMJ972>3.0.CO;2-O)>.
- SILVA, V. L. S. *O papel das franquias de alimentos na coordenação e gerenciamento de cadeias agroindustriais*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1999.
- SOUZA, D. E.; WILLIAMS, F. P. Appropriateness of the stakeholder approach to

measuring manufacturing performance. *Journal of Managerial Issues*, v. 12, n. 2, p. 227-246, 2000.

SORENSEN, O.; SØRENSEN, J. B. Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 6-7, p. 713-724, 2001. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.185>>.

VESLOO, S. E.; VON DER OHE, H. Values in the franchising sector. *Southern African Business Review*, v. 9, n. 1, p. 32-50, 2005.

WATSON, A.; STANWORTH, J.; HEALEAS, S.; PURDY, D.; STANWORTH, C. Retail franchising: An intellectual capital perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 12, n. 1, p. 25-34, 2005. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2004.02.001>>.

WATSON, R. Senses of achievement. *Business Franchise*, p. 60-61, 2006.

WEAVEN; S.; FRAZER, L. Predicting multiple-unit franchising: A franchisor and franchisee perspective. *Journal of Marketing Channels*, v. 10, n. 3/4, p. 53-82, 2003.

WIERSMA, E. For which purposes do managers use Balanced Scorecards? an empirical study. *Management Accounting Research*, v. 20, n. 4, p. 239-251, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2009.06.001>>.

WINSOR, R. D.; MANOLIS, C.; KAUFMANN, P. J.; KASHYAP, V. Manifest conflict and conflict aftermath in franchise systems: A 10-year examination. *Journal of Small Business Management*, v. 50, n. 4, p. 621-651, 2012. <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00369.x>>.

WONG-ON-WING, B.; GUO, L.; LI, W.; YANG, D. Reducing conflict in Balanced Scorecard evaluations. *Accounting, Organizations and Society*, v. 32, n. 4/5, p. 363-377, 2007. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2006.05.001>>.

WRIGHT, R. *Não-zero: a lógica do destino humano*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

