

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O SISTEMA DE FRANQUIAS DO BRASIL*

*Alvaro Luiz Neuenfeldt Júnior***

*Julio Cezar Mairesse Siluk****

*Melissa Noal Da Silveira*****

* O presente artigo é resultado de um projeto de pesquisa intitulado “Modelo para a avaliação de desempenho dos segmentos da franquia do Brasil”, realizado de fevereiro de 2011 a março de 2013 pela Universidade Federal de Santa Maria e financiada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). O artigo foi recebido em 01-03-13 e aprovado em 06-11-13. Citação sugerida: Neuenfeldt, A.; Mairesse, J. y Da Silveira, M. (2013). Modelo de avaliação de desempenho para o sistema de franquias do Brasil. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 285-307.

** Mestre em engenharia de produção pela Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil, 2013; Especialista de engenharia de produção pela Fundação Getúlio Vargas, Santa Maria, Brasil, 2011; Engenheiro mecânico pela Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil, 2008. Pesquisador da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil, 2013. Membro do grupo de pesquisa Núcleo de inovação e competitividade. E-mail: alvjr2002@hotmail.com

*** Doutor em engenharia de produção pela Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil, 2007; Mestre em engenharia de produção pela Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil, 2001; Administrador, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil, 1987. Coordenador do programa de pós-graduação em engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil. Pertence ao grupo de pesquisa Núcleo de inovação e competitividade. E-mail: jsiluk@ufsm.br

**** Especialista pelo Programa Nacional da Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil, 2011; Licenciada em Letras Espanhola, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil, 2001. Pesquisadora da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil. Pertence ao grupo de pesquisa Núcleo de inovação e competitividade. E-mail: melissa@ufsm.br

Modelo de avaliação de desempenho para o sistema de franquias do Brasil

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo principal propor um sistema de mensuração do desempenho dos segmentos de franquias existentes no Brasil, através da elaboração de indicadores relacionados aos fatores externos considerados como críticos de sucesso ao setor, baseando-se em dados econômicos e não econômicos disponibilizados publicamente pela Associação Brasileira de Franchising (ABF). Como resultados, foram desenvolvidos cinco indicadores para a modelagem em questão, além da aplicação destes em um segmento específico dentro do sistema de franquias do Brasil, para fins de análise das informações obtidas e testagem da confiabilidade dos parâmetros utilizados, que identificam para ambos que o modelo é confiável de acordo com os critérios de avaliação estabelecidos.

Palavras-chave: Mensuração de desempenho, franquias, competitividade.

Classificação JEL: M10, L20, L89.

Modelo de evaluación de desempeño para los sectores del sistema de franquias en Brasil

RESUMEN

El presente artículo tiene por objetivo principal proponer un sistema de mensuración de desempeño de los segmentos de franquias existentes en Brasil, a través de la elaboración de indicadores relacionados a los factores externos considerados como críticos, basándose en datos económicos y no económicos que quedaron disponibles públicamente por la Asociación Brasileira de Franchising (ABF). Con los resultados, fueron desarrollados cinco indicadores de desempeño para el sistema, además de la aplicación de ese modelo en un segmento específico dentro del sistema de franquias de Brasil, para fines de análisis de las informaciones obtenidas y el test de la confiabilidad de los parámetros utilizados, identificando para ambos que el modelo es confiable de acuerdo con los criterios de evaluación establecidos.

Palabras clave: Evaluación de desempeño, franquias, competitividad.

Clasificación JEL: M10, L20, L89.

Performance evaluation model being addressed to Franchise System Sectors in Brazil

ABSTRACT

The main goal this paper seeks to achieve is to set forth a performance measuring system for franchise sectors currently in place in Brazil, on the basis of a set of indicators being designed which are related with external factors being deemed as critical, and based upon economic and non-economic data being made available to the general public by the Associação Brasileira de Franchising (ABF). Five performance indicators have been designed for the system together with their outcomes, and the model shall be applied to a specific segment within the Brazilian franchise system, so as to enable the analysis of data being gathered, and the reliability test of parameters being used, thus allowing to ensuring both sectors that the model is reliable vis-à-vis the evaluation criteria being designed.

Keywords: Performance evaluation, franchises, competitiveness.

JEL classification: M10, L20, L89.

Introdução

Atualmente a competição por manter e ampliar novos mercados de atuação torna a gestão e o controle sistemáticos dos dados empresariais uma tarefa necessária, apesar de ser considerada de alta complexidade, na qual a avaliação da posição em que ela está perante o seu meio se apresenta como um dos caminhos corretos a seguir, por meio da transformação de elementos difusos e independentes em informes precisos que demonstrem a real situação do sistema (Kaplan e Norton, 2008; Porter, 2009).

Dessa maneira, a mensuração de desempenho visa não só ser uma ferramenta crucial na elaboração das estratégias empresariais, mas também como parâmetro básico da sua correspondência quanto ao contexto holístico externo, e torna-se elemento importante na administração do negócio.

É compreensível que o diagnóstico em relação a um ramo de atuação pode ser realizado por meio da verificação de diversos critérios, devidamente contextualizados com a realidade do ambiente e das estratégias aplicadas pelas organizações envolvidas no ambiente em questão, a partir do pressuposto que haja um método bem definido capaz de informar ao pesquisador mais do que se sabia antes sobre o problema (Neely, 2005; Bititci *et al.*, 2005; Slack *et al.*, 2010; Hubbard *et al.*, 2011).

Com a crescente competitividade observada desde o último século, o interesse a respeito das dinâmicas que envolvem as organizações se faz presente, inclusive ao *franchise*, e está

diretamente vinculado a estudos de empreendedorismo nas relações entre franqueados e franqueadores, caracterizados principalmente por intermédio da taxa de mortalidade para novos negócios, em que os franqueados apresentam índice 20% menor em comparação aos tradicionais formatos de empreendimento (Lacombe e Heilborn, 2003; ABF, 2012).

Nesse sentido, a pesquisa objetiva propor uma modelagem capaz de contemplar a mensuração de desempenho dos segmentos de franquias do Brasil, por meio da elaboração de indicadores relacionados aos fatores externos considerados como críticos de sucesso, para contemplar a verificação dos resultados obtidos para cada ramo, a fim de identificar potenciais de melhorias avaliando a solução aos cálculos propostos, sendo replicável independentemente das características intrínsecas dos setores abordados.

A fim de tornar o estudo sobre as empresas mais completo, recomenda-se que a submissão dos dados seja realizada contemplando, ao menos, o horizonte temporal anual, visto a complexidade de atualização das informações a uma periodicidade mais curta.

A originalidade do manuscrito está baseada na relação de diferenciação deste em relação a dois modelos de avaliação, o brasileiro Selo de Excelência em Franchise e o norte-americano *Franchise 500*, pois ambos não priorizam a mensuração das franquias a partir de uma fonte de dados de livre acesso que se encontra disponível a qualquer pesquisador, administrador de negócios ou interessado que esteja predisposto a visualizar o nível de evolução de um setor em relação aos de-

mais, de forma a tornar-se um referencial do quanto aquela está sendo atrativa ou não para futuros investidores (ABF, 2013; Entrepreneur, 2013).

Quanto às questões acadêmico-científicas, por meio de pesquisas realizadas nas bases Scopus, *Scientific Direct* e Capes, não foi possível observar a existência de técnicos que abordassem o tema da forma com que este é apresentado no artigo, o que o torna um dos pontos-chave no que tange ao grau de originalidade da investigação proposta.

É importante alertar que não é o foco do trabalho recomendar, advertir ou vincular qualquer informação a respeito da situação particular de qualquer uma das franquias estudadas, e sim estudá-las de maneira conjunta, conforme a proposta do estudo.

1. Fundamentação teórica

A avaliação de desempenho é um processo inerente à natureza humana, que envolve a interação entre os diversos membros de uma organização, no qual estão predispostos a analisar o contexto de acordo com as suas percepções a cerca dos objetivos a serem mensurados (Kaplan e Norton, 2008; Parmenter, 2010).

Nas organizações pertencentes a um mercado em comum, esse pensamento é semelhante, de forma que a mensuração dos resultados obtidos consideradas é considerada como ponto-chave na condução das estratégias administrativas do negócio, em que a análise se tornou fundamental para a obtenção de conhecimento, o que possibilitou o foco na

garantia da sobrevivência e crescimento sustentável em longo prazo. Existem prováveis consequências no caso da inexistência de medida empresarial, e obedece-se ao consenso do que não é medido não pode ser entendido (Olson e Slater, 2002; Chenhall, 2005; Bititci *et al.*, 2005).

A elaboração dos indicadores e metas deve levar em consideração as principais atividades relativas ao setor, visto o objetivo de aumentar o lucro nas atividades realizadas, de modo a representar o montante de estratégias elaboradas previamente e a capacidade de colocar os planos definidos para curto e longo prazo em ação, de forma eficiente e dinâmica com as flutuações inerentes à dinâmica do negócio (Folan e Browne, 2005; Marchand e Raymond, 2008).

A avaliação deve estar em sinergia com as estratégias das organizações envolvidas, de maneira a indicar se os objetivos propostos inicialmente estão relacionados corretamente com os resultados ao final do período em questão (Bartz *et al.*, 2011). Para tanto, optou-se pela utilização da ferramenta *Key Performance Indicator* (KPI), pois contemplam em sua estrutura métricas de natureza financeiras e não financeiras, utilizadas para expressar a condição com que os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) setoriais estão arrançados (Parmenter, 2010; Pavlov e Bourne, 2011).

Os KPIs são também uma ferramenta de mensuração da performance, capaz de auxiliar as organizações na avaliação do seu nível de sucesso com relação ao contexto de uma atividade específica, ou no conjunto de pro-

cessos inerentes a ela, refletidos pelos direcionadores estratégicos definidos a partir das necessidades identificadas diante do mercado (Toor e Ogunlana, 2008; Bartz *et al.*, 2011).

Já os FCS são definidos como elementos-chave que determinam o sucesso ou fracasso dos objetivos especificados alinhando as características e capacidades das empresas uniformemente, a fim de propiciar ao usuário o *feedback* real do status dos processos, o que serve como base não somente para o controle dos processos internos e dos indivíduos envolvidos, mas também na reflexão do padrão de liderança, alocação de recursos, conhecimento e trabalho em equipe (Folan e Browne, 2005; Marchand e Raymond, 2008).

Inseridas no contexto do varejo de produtos, as franquias englobam a produção e distribuição de bens de consumo estabelecidos sob o regime de contratação firmada entre duas partes: o franqueador, responsável pela marca, e o franqueado, que sinaliza com a utilização de tecnologias, logotipos, *know-how* e direitos autorais das diversas maneiras de comercialização. Porém, em troca, o franqueador recebe compensações monetárias por meio de diversas taxas, tais como: *royalties*, taxa de abertura, taxas de publicidade, propaganda e promoção, fatos considerados majoritariamente negativos pelos investidores (Aaker, 2004; Ribas, 2006; Mauro, 2006; Silva e Azevedo, 2012).

Muitos anos passaram até que o *franchising* se consolidasse comercialmente, disseminado por intermédio de oportunidades oriundas no final da Segunda grande Guerra, o que compensou a falta de emprego existente na

época. Com o advento desse tipo de negócio, grandes empresas encontraram ferramentas práticas para expandirem os seus empreendimentos com baixo capital investido, além da ampla descentralização do comando das lojas (Mauro, 2006; Silva e Azevedo, 2012).

O sistema brasileiro de franquias desenvolveu-se inicialmente a partir da vinda de marcas estrangeiras, paralelamente à expansão dos shoppings centers nos anos 1980, e difundiu-se durante os anos 1990 a médios e pequenos empreendimentos nacionais. As franquias que pertencem ao órgão regulador da categoria chamado de Associação Brasileira de Franchising (ABF) alcançaram em 2012 um faturamento anual de R\$103.292,00 bilhões, equivalente a 4,31% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, através de mais de 2.000 franqueadas distribuídas em um total de, aproximadamente, 104.000 unidades franqueadas espalhadas por todo o país, o que gerou ao todo 940.887 empregos diretamente (Mauro, 2006; ABF, 2013).

Devido ao sucesso alcançado nos últimos anos, o setor está em um processo de expansão mercadológica, o que resulta em um crescimento médio de faturamento de 16% a.a. desde 2005 e em mais de 200% de 2001 a 2012. Alguns pontos são de fundamental relevância na evolução desse tipo de negócio, como: a segurança em relação ao investimento realizado contra possibilidades de crise financeiras e recessões econômicas; aumento da quantidade de pessoas que vivem em zonas urbanas e carência de serviços e produtos que atendam a demanda exigida pela população (Cretella, 2003).

Por essa característica expansionista detectada, o *franchising* é uma inovação gerencial que vem modificando radicalmente a visão do pequeno/médio empreendedor, caracterizada pela estrutura de colaboração em rede, além de outros aspectos de sua arquitetura organizacional, que exigem formas de gestão distintas daquelas presentes nas pequenas e médias empresas tradicionais (Rodríguez *et al.*, 2005; Grunhagen e Mittelstaedt, 2005).

Para melhor exprimir e controlar os resultados e a evolução das franquias, a ABF determinou, conforme as suas características e os produtos/serviços comercializados, a classificação destas em doze categorias distintas: negócios, serviços e outros; alimentação; esporte, saúde, beleza e lazer; vestuário; educação e treinamento; acessórios pessoais e calçados; móveis, decoração e presentes; veículos; hotelaria e turismo; fotos, gráficas e sinalização; informática e eletrônicos; e limpeza e conservação (ABF, 2012).

O percentual de mercado pode ser observado sob a ótica de três fatores preponderantes: a primeira quanto ao número de franquias existentes, de modo que o ramo de alimentação é o líder com aproximadamente 25% da parcela de atuação; o segundo referente à quantia de franqueadores instalados pelo território nacional, com vantagem para o setor de negócios, serviços e outros (25% do total); por fim, levou-se em consideração o faturamento bruto de 2012, sendo novamente líder os negócios, serviços e outros, com 27% da hegemonia em comparação às outras.

Cabe destacar também que 64% do faturamento bruto pertencem a apenas três segmen-

tos: negócios (27%), serviços e varejo (20%) e alimentação e esportes, saúde, beleza e lazer (17%), de forma que o mercado brasileiro atualmente está fortemente polarizado a essas três áreas. Outro ponto importante é a variação média do montante financeiro acumulado por período (figura 1), no qual cada um possui níveis e comportamentos distintos de oscilação dos seus índices.

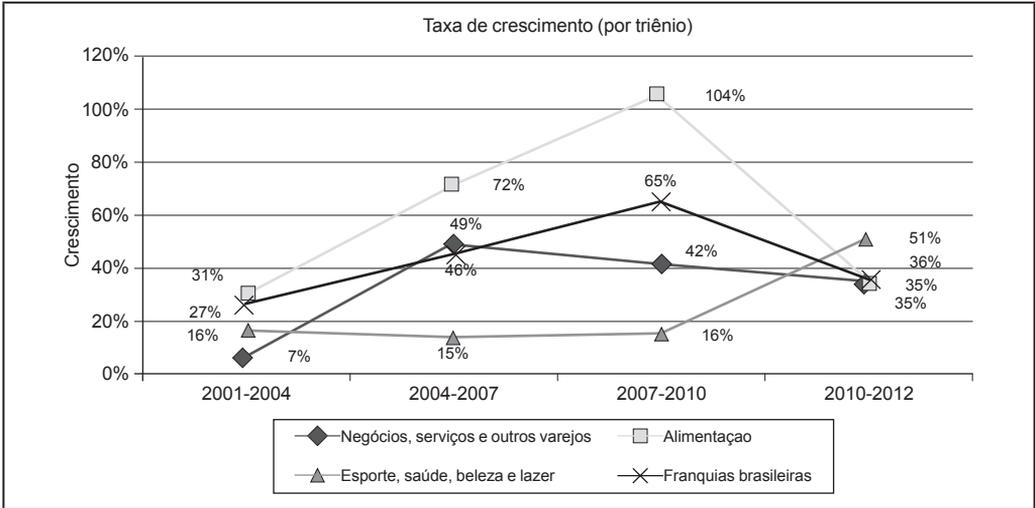
A análise trienal realizada com as maiores categorias descreve que a melhor evolução absoluta, desde 2001, acontece para a Alimentação, ao superar em 39% a variação média encontrada nas franquias brasileiras e em 62% os negócios, serviços e outros varejos, constatado anteriormente como maior parcela de atuação. Além disso, houve uma diferença na taxa de crescimento observada para a Alimentação, de 2001 até 2012, superior a 500%, fato não encontrado nos demais.

2. Metodologia

Conforme mostra a figura 2, o processo de concepção da modelagem foi direcionado a partir do cumprimento de cinco etapas metodológicas, de modo a contemplar a construção das métricas para mensuração de desempenho. Primeiramente, houve a necessidade da fundamentação teórica a respeito dos assuntos abordados na temática; para isso, foram pesquisados livros técnicos, periódicos, por meio dos portais *Scientific Direct*, *Scopus*, Capes e o Guia Oficial de Franquias 2012, elaborado pela ABF.

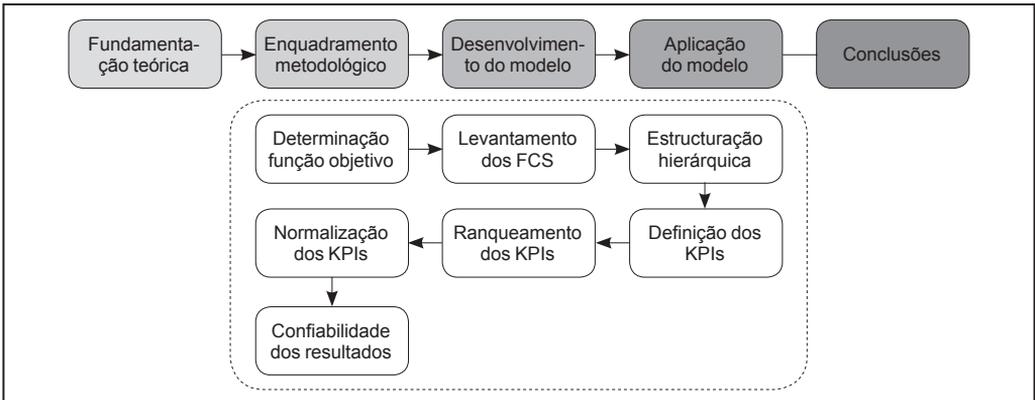
Quanto ao enquadramento metodológico, para atender as características do sistema, a pesquisa foi considerada como aplicada; uti-

Figura 1. Taxa de crescimento por categoria nos últimos três triênios



Fonte: baseado na ABF (2013).

Figura 2. Etapas metodológicas da pesquisa



Fonte: os autores.

lizou-se, para isso, o método intuitivo. Por se tratar de uma análise quantitativa, viabilizou-se a utilização de técnicas estatísticas para a diagramação dos testes, a fim de aumentar o controle sob as variáveis e evitar, assim, a produção de efeitos confusos e desconexos à realidade (Stake, 2006; Gil, 2010; Mina- yo, 2010).

O desenvolvimento do modelo concebeu-se primordialmente pela proposta da função global, definida por estudo do contexto atual dos segmentos de atuação das franquias brasileiras, referente ao ano de 2012, no qual a determinação do indicador objetivo (*Iobj*) foi realizada por intermédio do agrupamento dos seus diversos

ramos, conforme as diretrizes descritas na Equação (1),

$$Iobj = \frac{\sum_{r=1}^n I r_r}{n} \quad (1)$$

isso posto que a variável $r \in \{1, 2, \dots, n\}$ represente o número de ramos da análise e $I r$ aponta a situação dos ramos a partir da mensuração do desempenho das suas franquias ($Iemp$), conforme mostra a Equação (2),

$$I r = \sum_{f=1}^n Iemp_f \quad (2)$$

de modo que $f \in \{1, 2, \dots, n\}$ representa as empresas existentes em cada categoria. A determinação do alvo a ser atingido pelo $Iobj$ obedece ao critério em que a performance é satisfatória quando contido entre dois parâmetros, um máximo ($Iobj_{max}$) e outro mínimo ($Iobj_{min}$), coerente à prospecção média de resultados esperados para o período estudado e as suas diferenças, respectivamente, aos alvos γ e δ , de acordo com a Equação (3):

$$Tobj = \frac{\gamma * Iobj_{max} - \delta * Iobj_{min}}{Iobj_{max} + Iobj_{min}} \quad (3)$$

A definição dos indicadores que compõem o conjunto $Iemp$ foi realizada de modo a possibilitar que uma empresa analise externamente o status de outras do mesmo ramo, levando em consideração que o sistema pode ser analisado contextualizadamente aos resultados operacionais e características provenientes das estratégias aplicadas, por

intermédio de dados não confidenciais disponibilizados para visualização do público em geral, o que amplia a discussão sobre o tema baseado na relação da perspectiva contratual, funcional (marketing, finanças, produção, cadeia de suprimentos e recursos humanos) e de propriedade da marca por meio das áreas operacionais, administrativos e financeiros (Haponava e Al-Jibouri; 2009; Silva e Azevedo, 2012).

Controles administrativos relacionados a questões operacionais estão direcionados a monitorar atividades e engajar pessoas direcionadas ao processo decisório, de forma a gerar informações necessárias para o controle dos franqueados relacionados à marca, genérica ou especificadamente, o que sugere, assim, a utilização das mais prováveis práticas organizacionais de gestão *top-down* (Frazer, 2001).

A estratégia do franqueador deve estar diretamente vinculada aos fatores de entrada ao mercado, bem como da estabilização de pontos atrativos que visam à proteção da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos (Rothaermel *et al.*, 2006). Considera-se também o status em que estão as relações entre o franqueador e os franqueados, mesmo empiricamente, de modo a desenvolver o gerenciamento dos dados, focado nas atividades capazes de gerar boas soluções para ambos, a fim de gerar um senso de unidade e cooperação mútua (Johanson *et al.*, 2001; Corona, 2009).

As bases econômicas estão vinculadas ao possível lucro ou prejuízo operacional que a instalação do negócio pode representar aos

interessados (Alon, 2006; Castrogiovanni *et al.*, 2006). Para tomar a decisão de investir ou não, é necessário considerar o valor de mercado dos investimentos, despesas e receitas ao longo do período considerado (Rauch *et al.*, 2009).

Para tanto, o risco da operação escolhida está relacionado à rentabilidade em comparação à expectativa de ganho prevista, de modo a estar diretamente vinculado ao sistema contratos de uso da imagem e direitos de comercialização da marca, e demonstra a necessidade de estudos prévios a respeito do fluxo de caixa e das obrigações por ambas as partes envolvidas com a marca (Brown *et al.*, 2003; Sigué e Chintagunta, 2009).

Portanto, os riscos econômicos, conjuntamente com as características não financeiras dos investimentos em uma empresa, são fundamentais para o investidor notar em até que ponto ele está apto a arcar com as consequências do risco assumido (Altinay, 2004; Lobato *et al.*, 2009).

Dessa forma, o estudo estratégico das duas dinâmicas serve como base na determinação da situação das franquias em relação às suas concorrentes diretas e indiretas. Para tanto, além das referências já citadas, foram utilizadas pesquisas literárias desenvolvidas por Shane e Maw-Der (1999), Dant e Kaufmann (2003), Lafontaine e Shaw (2005), Alon (2006), Mauro (2006) e Silva e Azevedo (2012), que auxiliam na definição dos indicadores.

Diante dessa demanda, foi proposta a utilização do modelo *Function Analysis Sys-*

tem Technique (FAST) para a identificação e a compreensão geral do tema, por meio da estabilização da hierarquia das funções determinadas em atividades que atendam coerentemente as necessidades do pesquisador (Bartolomei e Smith, 2001; Bytheway, 2007; Suh, 2007; Mukhopadhyaya, 2012). Assim, estratificou-se a função global em fatores (*C_ft*) a cada nível da estrutura, sendo derivada em dois parâmetros, conforme os diagramas representados pelas figuras 3 e 4, $\forall f \in \{1, 2, 3\}$ e $t \in \{1, 2, \dots, 17\}$, em que *C_{1t}* está reservado à mensuração não econômica (*C₁₁*) e à econômica (*C₁₂*), de maneira a possibilitar a definição em outros dois momentos dos fatores base para a resolução do problema (*C_{2t}* e *C_{3t}*).

Para *C₁₁* a estrutura foi subdividida em três partes, determinados desde *C₂₁* até *C₂₃*, o que possibilitou a estratificação da estrutura no terceiro nível em doze partes, de *C₃₁* a *C₃₁₂*, relacionadas individualmente a cada um dos critérios elencados em *C_{2t}*. Em *C₁₂* a estruturação do problema segue a mesma diretriz anterior, a partir da definição de três elementos no segundo nível (*C₂₄*, *C₂₅* e *C₂₆*) e cinco no terceiro (de *C₃₁₃* a *C₃₁₇*).

Após a conclusão dessa etapa, houve a determinação dos cinco KPIs (*I_d*) para a mensuração de desempenho em questão. A utilização desse número de indicadores está pressuposta de maneira a exprimir mais claramente a realidade em que se encontram as franquias, e compreender, assim, fatores primordiais acerca do contexto. O primeiro, denominado por “tamanho do sistema de franquias” (*I₁*), parte do pressuposto que a disponibilidade dos produtos para a demanda

está relacionado a sua camada de abrangência, visto o objetivo de aumentar a exposição da marca perante o público-alvo, a fim de facilitar o acesso dos clientes aos produtos (Martín-Herrán *et al.*, 2011).

À medida que o empreendimento possibilita a abertura de novos pontos de venda, conjuntamente com a manutenção dos atuais franqueados e unidades próprias, a tarefa de gerenciamento do portfólio dos clientes é facilitada pelo grau de evolução da expansão do negócio (Zachary *et al.*, 2011). Diante dessa situação, *I1* e o seu respectivo alvo *T1* são calculados a partir da quantidade total de unidades abertas no Brasil (*U*), por meio das Equações (4) e (5), conforme a relação do número de franquias diretamente comandadas pela administração central e as empresas cujos direitos de comercialização foram cedidos a terceiros (*u*),

$$I1 = z \begin{cases} z = 1 \rightarrow \sum_{u=1}^n (U_u) \leq 10 \\ z = 2 \rightarrow 10 < \sum_{u=1}^n (U_u) \leq 25 \\ z = 3 \rightarrow 25 < \sum_{u=1}^n (U_u) \leq 50 \\ z = 4 \rightarrow 50 < \sum_{u=1}^n (U_u) \leq 150 \\ z = 5 \rightarrow \sum_{u=1}^n (U_u) > 150 \end{cases} \quad (4)$$

$$T1 = \left[\frac{\sum_{r=1}^n \left(\sum_{f=1}^n KPI1_f \right)_r}{n} \right] - \partial \quad (5)$$

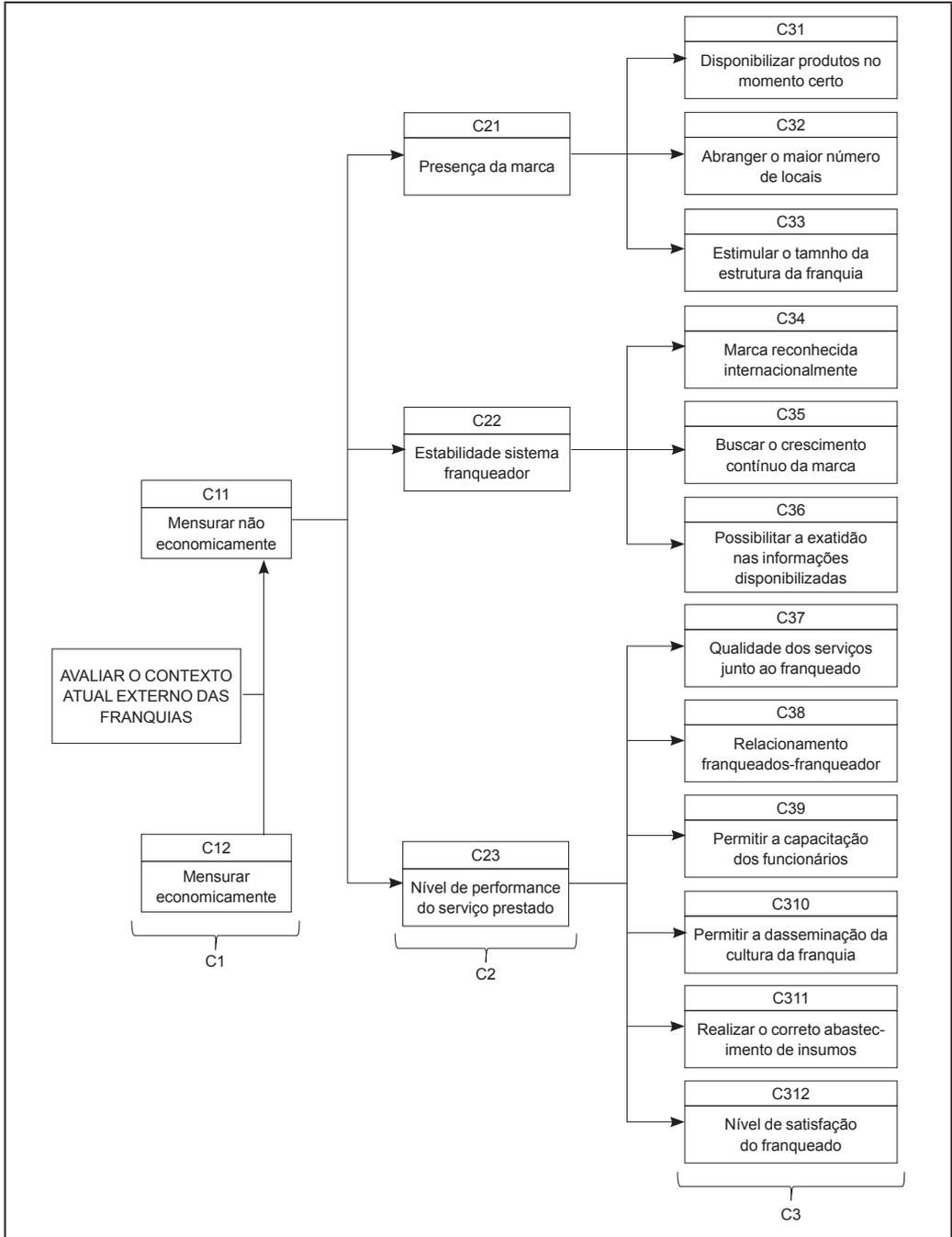
$\forall u \in \{1, 2, \dots, n\}$, *z* como índice determinante do indicador, calculado a partir de cinco faixas de valores determinadas em analogia a *U*, e ∂ expressa o ponto de exigência do alvo (em unidades medidas absolutas), conforme o mínimo considerado para atender as exigências da pesquisa, o que define o grau de rigorosidade esperado para o atingimento da satisfação de evolução prospectada.

Na “Excelência da marca” (*I2*), a tarefa de mensurar do nível de performance pode ser considerada de difícil acesso, pois muitas delas são de capital fechado e não possuem por prática administrativa a divulgação dos seus resultados quantitativos.

Para tanto, foi buscada fontes alternativas de pesquisa que possibilitassem a comparação entre organizações, por intermédio da entrega de certificações por um órgão reconhecido no sistema, sendo adotado para essa finalidade o Selo de Excelência em Franchising, concedido pela ABF, por meio da satisfação dos franqueados e mensurado a partir da verificação do grau de seriedade, idoneidade e sucesso no qual os planos de execução de tarefas são realizados (Lyon *et al.*, 2000; ABF, 2012; Silva e Azevedo, 2012).

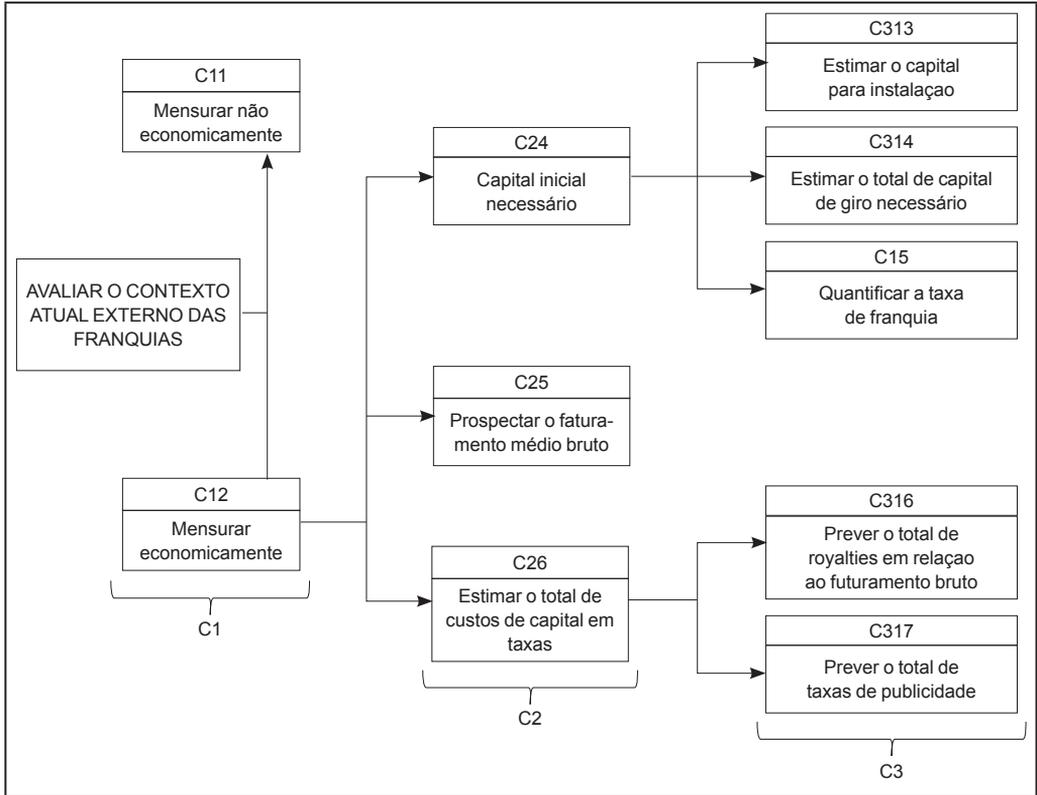
Em conjunto, *I2* considera também o índice de crescimento da franquia desde sua abertura ao *franchising*, por demonstrar o nível de comprometimento, a capacidade empreendedora e a velocidade dos franqueadores em manter e ampliar a expansão da rede em relação ao amadurecimento da atividade no decorrer do período analisado (Anisimova, 2010).

Figura 3. Estrutura dos fatores considerados de influência não econômica para o sistema



Fonte: os autores.

Figura 4. Estrutura dos fatores considerados de influência econômica para o sistema



Fonte: os autores.

Outro ponto observado foi a quantidade de serviços oferecidos pelo franqueador ao franqueado, ao decorrer da definição de treze aspectos de apoio baseados nas obras de Frazer (2001), Windsperger e Dant (2006) e ABF (2012), denominados como: apoio jurídico, escolha das instalações/equipamentos, orientações sobre métodos de trabalho, projeto de operação, projeto mercadológico, propaganda e publicidade, treinamentos, apoio para financiar o investimento, material promocio-

nal, projeto arquitetônico, projeto financeiro, seleção de pontos e projeto organizacional. A reunião de todas essas variáveis proporciona o cálculo da Equação (6), juntamente com o alvo na Equação (7).

$$I2 = A1 + A2 + A3 \tag{6}$$

$$T2 = I2_{\max} - I2_{\min} - \left[\frac{\sum_{r=1}^n (\sum_{f=1}^n I2_{f,r})}{n} \right] \tag{7}$$

Em que:

$$A1 = \sum_{fa=1}^3 (* BFA)_{fa} \tag{8}$$

$$\varphi = \begin{cases} 1,5 \rightarrow fa = 1 \\ 0,5 \rightarrow fa = 2 \\ 0,5 \rightarrow fa = 3 \end{cases} \tag{9}$$

$$A2 = \begin{cases} 0,5 \rightarrow DT \leq 1,5 \\ 1,0 \rightarrow 1,5 < DT \leq 4 \\ 1,5 \rightarrow 4 < DT \leq 6 \\ 2,0 \rightarrow 6 < DT \leq 10 \\ 2,5 \rightarrow DT > 10 \end{cases} \tag{10}$$

$$A3 = \begin{cases} 0,5 \rightarrow ST \leq 6 \\ 1,0 \rightarrow 6 < ST \leq 8 \\ 1,5 \rightarrow 8 < ST \leq 10 \\ 2,0 \rightarrow 10 < ST \leq 12 \\ 2,5 \rightarrow ST > 12 \end{cases} \tag{11}$$

$$DT = \frac{PF + OF}{BY - SF} \tag{12}$$

$$ST = \sum_{s=1}^{13} (t * SM)_s \tag{13}$$

A1 mede a quantidade de prêmios de excelência conquistados, tal que *fa* = 1 representa a premiação de 2012, *fa* = 2 a ocorrida em 2011 e *fa* = 3 a de 2010, *BFA* determina se a franquia atingiu a conquista para o ano base relacionado em *fa*, $\forall BFA \in \{0,1\}$, cujo 0 sig-

nifica que a premiação não foi obtida e 1 que sim. φ retorna o peso do período, de maneira a adotar um valor maior para o ano corrente do estudo, por se considerar que a situação atual é mais relevante do que a série histórica de acontecimentos.

Enquanto isso, *A2* contempla o cálculo do índice de evolução da franquia (*DT*), por meio do total de unidades próprias (*PF*) e terceirizadas (*OF*) abertas desde a participação da marca no sistema de *franchising* (*SF*), em relação ao ano referência (*BY*), no caso *BY* = 2012. Por fim, *A3* mede o índice de suporte prestado, em que *SM* elenca os tipos possíveis de apoios, $s \in \{1, 2, \dots, 13\}$ é o número referência utilizado de cada e $t \in \{0, 1\}$ determina se o apoio é concedido pela franqueadora, para $t=0$ relativo ao resultado negativo da oferta e $t=1$ afirmativo.

A unidade de medida atribuída ao indicador é a absoluta e *KPI2max* e *KPI2min* são, respectivamente, os maiores e os menores valores determinados pelo pesquisador como plausíveis de serem atingidos, e β é o índice de rigorosidade esperado.

Conhecida como a parcela de remuneração do capital investido, a “Rentabilidade do investimento” (*I3*) da aquisição dos direitos de comercialização é um dos melhores conceitos existentes na gestão financeira para determinar, dentre as diversas opções, qual a que possui horizonte de crescimento econômico superior, de modo a obter retorno sobre o capital investido mais rapidamente (Kaufman e Dant, 2001; Brown *et al.*, 2003;

Fama e French, 2006). A partir do exposto, as Equações (14) e (15) foram determinadas consoantes às estimativas médias entre o faturamento esperado Pr e os investimentos iniciais máximos e mínimos (ti_{max} e ti_{min}) prospectados na aquisição dos direitos de comercialização,

$$I3 = \frac{TS * \overline{Pr}}{\overline{T1}} \rightarrow \overline{T1} Pr \quad (14)$$

$$T3 = \mu * \left[\frac{\sum_{r=1}^n \left(\sum_{f=1}^n I3_f \right)_r}{n} \right] \quad (15)$$

$$\overline{T1} = \frac{ti_{max} + ti_{min}}{2} \rightarrow ti_{max} + ti_{min} > 0 \quad (16)$$

$$\overline{Pr} = \frac{Pr_{max} + Pr_{min}}{2} \rightarrow Pr_{max} + Pr_{min} > 0 \quad (17)$$

para TS relativo ao referencial temporal da verificação, \overline{Pr} é o montante bruto médio prospectado por período, $\overline{T1}$ é a média do investimento inicial necessário para a abertura do ponto, o que desconsidera questões relativas a custos com o ponto comercial, que variam a partir da sua localização, e μ expressa o grau de exigência de $I3$ em comparação ao alvo, para todo e qualquer $\mu > 0$ se $T3 > 0$, em unidades de medidas monetárias (\$).

De maneira a desenvolver um valor superior de mercado, o “Faturamento bruto” ($I4$) reflete o comportamento observado para o capital de giro, independentemente se, estrategicamente, leva-se em conta a rotatividade

de vendas ou capital agregado do produto (Mougeot e Naegelen, 2011).

O indicador $I4$ também visa demonstrar o seu nível de maturidade perante as concorrentes, sendo um critério de alta atração do investidor no momento em que está por decidir o meio pelo qual irá realizar o investimento, mesmo que muitas vezes determinada imprecisamente em relação a reais potencialidades de ganhos esperados, fato que geralmente é encontrado em iniciantes que não possuem uma estrutura de dados capaz de estimar com precisão o negócio (Greenley, 1995; Vázquez, 2005), conforme mostra a Equação (18).

$$I4 = g \quad (18)$$

$$T4 = \left[\frac{\sum_{r=1}^n \left(\sum_{f=1}^n I4_f \right)_r}{n} \right] - \tau \quad (19)$$

Quando:

$$g \begin{cases} g = 1 \rightarrow \overline{Pr} \leq 6.5 * 10^4 \\ g = 2 \rightarrow 6.5 * 10^4 < \overline{Pr} \leq 9.0 * 10^4 \\ g = 3 \rightarrow 9.0 * 10^4 < \overline{Pr} \leq 1.0 * 10^5 \\ g = 4 \rightarrow 1.0 * 10^5 < \overline{Pr} \leq 1.5 * 10^5 \\ g = 5 \rightarrow \overline{Pr} > 1.5 * 10^5 \end{cases} \quad (20)$$

para g representativo ao índice de faturamento relativo ao valor encontrado para \overline{Pr} , em que quanto maior a estimativa mais alta é a sua cotação, e τ é o regulador da rigorosidade é mensurado em $I4$, em medidas absolutas.

A fim de prezar pelo equilíbrio na relação das partes do sistema, a projeção adequada das “Taxas de remuneração” ($I5$) pode ser realizada em concordância com o tipo de franquia, cujo franqueador considera os custos relativos ao desenvolvimento do plano estratégico e de implantação do *franchising* até atingir o ponto de equilíbrio, além de relacionar, indiretamente, questões não econômicas que contribuem na elaboração das taxas cobradas, tais como: reputação da empresa, grau de inovação do conceito organizacional, concorrência, tamanho do mercado e número de entrantes potenciais (Mauro, 2006; Maruyama e Yamashita, 2010).

A Equação (21) relaciona os custos de acompanhamento ao franqueado para aprimoramento dos negócios realizados na rede, e destaca principalmente a taxa de *royalties* (TR), conjuntamente a taxa de divulgação da marca, produtos e conceitos da franquia (TP), além do indicador denominado por $I4$, que está relacionado ao capital comprometido com dívidas diretas do franqueado relacionadas ao investimento inicial médio ($\overline{T1}$), o faturamento esperado (\overline{Pr}) e o prazo de retorno sobre o investimento estipulado (PB),

$$I5 = \frac{I4}{q} + TR + TP \leftarrow I4 = \left(\frac{1}{PB} * \frac{\overline{T1}}{\overline{Pr}} \right) \quad (21)$$

$$T5 = \left[\frac{\sum_{r=1}^n \left(\sum_{f=1}^n I5_f \right)_r}{n} \right] - \sigma \quad (22)$$

para q representativo ao coeficiente regulador da importância de $I4$ em analogia a TR e TP ,

caracterizado consoante à exigência estabelecida pelo pesquisador, da mesma maneira que em σ , no qual regula a rigorosidade esperada, em unidades percentuais (%).

A seguir a determinação de cada um dos KPIs, é necessário identificar quais deles possuem maior relevância na caracterização do problema, a partir das relações de importância entre os fatores durante os diversos níveis de detalhamento da estrutura.

Para tanto, a *Analytic Hierarchy Process* (AHP) incorpora considerações quantitativas a respeito do problema, por meio de comparações paritárias, a fim de gerar pesos para ordenar os indicadores e descrever como as mudanças das características nos níveis mais altos se distribuem e afetam os subníveis, por intermédio das matrizes $A_{n*n} = (a_{ij})$, de modo que n compreende a quantidade total de elementos no nível cujo julgamento foi realizado (Saaty, 2008; Marins *et al.*, 2010; Gomes e Gomes, 2012).

Com a realização das combinações nos diversos níveis existentes, houve a necessidade de sintetizar as soluções, de forma a ordenar os KPIs que são mais relevantes no conjunto estudado, por meio das ponderações realizadas em WId , conforme mostra a Equação (23),

$$WId = \sum_{t=1}^2 \sum_{t=1}^6 \sum_{t=1}^{17} C1tC2tC3t \quad (23)$$

para $d \in \{1, 2, \dots, 5\}$ corresponde ao índice relativo aos indicadores, viabilizada por meio da utilização do *software free Web-Hipre*, para os seguintes resultados: $W11=0.229$, $W12=0.233$, $W13=0.253$, $W14=0.192$ e

$WI5=0.092$, que demonstram a maior relevância distributiva de $I3$, bem como a pontuação de $I5$ é a menos significativa, em um cenário no qual as variáveis não econômicas e econômicas influenciam equivalentemente o contexto ($C11=C12=0,5$).

Conforme os pressupostos descritos por Saty e Vargas (2012), é necessário realizar a verificação da razão de consistência (CM_{cft}) para as matrizes, a fim de assegurar o grau de confiabilidade da modelagem. Ao realizar a formatação dos dados obtidos, percebeu-se que para $n \leq 3$ o valor de $CM_{cft} = 0$, sendo possível afirmar que a confiança dos julgamentos realizados pode ser considerada máxima. Nas matrizes que estão além dessa condição, houve também o atingimento da razão condicional, de modo a certificar a confiança dos julgamentos realizados.

Em seguida é apresentada a normalização dos KPIs, que visa à transformação destes em uma unidade de medida padrão, fato necessário, pois possuem diferentes naturezas de medidas características. Para tanto, foi proposta a utilização do método aplicado ao *software Performance Point Server* (2007), de modo a possibilitar o desenvolvimento de classificações gerais, com a finalidade de comparar os valores estabelecidos quanto da definição do objetivo da pesquisa em unidades percentuais (%).

Conseqüentemente, ocorre a verificação do nível de atuação de cada ramo e segmento, com base na mensuração das empresas que as constituem, adequado à Equação (24),

$$Iemp = \sum_{d=1}^n Inormd * WId \quad (24)$$

o que possibilita a realização do cálculo de $Iobj$ definido pela Equação (1) inicialmente.

Em analogia ao contexto estudado e a possíveis alterações que possam influenciar o perfil das soluções, foi proposta a verificação das variáveis utilizadas para demonstrar a confiabilidade do modelo.

Dessa forma, houve a necessidade da determinação da correlação entre os KPIs e os ramos (r), e verificou-se a intensidade da associação linear existente para as variáveis Id e o $Iobj$, a partir de dez variações de $Tobj$, desde $Iobj_{min} = 0\%$ até $Iobj_{max} = 100\%$, por meio do coeficiente de correlação de Pearson (ρ_{KPIId}).

3. Aplicação do modelo

Coerente aos dados apresentados pela ABF (2012) relativos à situação encontrada para as franquias entre abril de 2011 e abril de 2012, a aplicação prática se apresenta vinculada ao estudo das franquias associadas à categoria alimentação, devido à sua elevada classificação em relação ao faturamento bruto anual do Brasil (segundo lugar com 22% do mercado) e a mais elevada taxa de crescimento encontrada no último triênio (104%), o que compreende pontos de venda caracterizados pela comercialização de produtos prontos para o consumo a varejo, carnes, produtos naturais, comidas típicas especializadas provenientes de alguma cultura ou região geográfica específica, *fast-foods*, mercearias, dis-

tribuidores de bebidas, doces, dentre outros, independentemente da posição geográfica das franquias.

A fim de arranjar as empresas semelhantes em um mesmo grupo, a ABF separou a categoria em três segmentos distintos: alimentos em geral, bares/ restaurantes/ pizzarias e bebidas/ cafés/ doces/ salgados, de modo que o interesse específico nesse momento na verificação das condições do primeiro, por ser o maior (106 franquias) em relação aos outros que possuem, respectivamente, 46 e 69 licenciadas, constituído de quatro ramos nomeados respectivamente a sua denominação.

Prioritariamente, o estudo deve contemplar a definição dos limites e das faixas de valores que compõem a normalização dos indicadores, mostradas a partir da Tabela 1.

Tabela 1. Limites e faixas para a verificação

Faixa	LS_k	LI_k	Desempenho
1	30%	0%	Insatisfatório
2	50%	31%	Razoável
3	75%	51%	Moderado
4	90%	76%	Satisfatório
5	100%	91%	Muito satisfatório

Fonte: os autores.

É possível verificar que foram dimensionadas cinco faixas, nas quais a pontuação bruta pode estar localizada entre os extremos $LS_5 = 100\%$ e $LI_1 = 0\%$. Com isso, houve a elaboração dos cálculos para os cinco KPIs contidos na modelagem, com a finalidade de mostrar o efeito destes sobre o resultado total dos ramos (tabela 2).

Conforme mostrado, o ramo de doces (61% dos pontos atingidos) está elencado como de mais sucesso, determinado basicamente pela boa média obtida tanto aos indicadores de natureza não financeira (70%) quanto financeira (53%), devido à predominância encontrada das suas pontuações em comparação a quatro dos cinco KPIs propostos, fato não observado apenas para *I5*. Como pontos-chave de sucesso tem-se o alto número absoluto de redes abertas no país (2.355 redes), principalmente devido aos produtos como chocolates, que geralmente possuem grande difusão de comercialização nos shopping centers.

O ramo de bebidas conquistou o segundo lugar (57% da pontuação total atingida), devido basicamente a fatores de natureza não financeira ($I1=71\%$ e $I2=66\%$), nos quais se destacam critérios como a quantidade média de redes abertas por franquia (124), 58% superior ao segundo colocado (doces, com média de 79 empresas), além de registrar um índice de crescimento, até 2012, 22% maior do que os demais.

É possível afirmar que esses dois pontos diagnosticados são capazes de remeter às características de empreendimentos que visam a uma forte presença de mercado em relação aos consumidores.

O terceiro ramo de destaque é o de salgados (55% da pontuação), no qual as soluções estão estabelecidas dentro da média para as duas naturezas de indicadores propostas. Na última colocação estão os cafés, com 52% do total, apesar de relativamente a outros grupos possuir um alto valor em *I5* (69%), mas que não se replicou as prospecções que

Tabela 2. Resultados obtidos para cada ramo

Ramo de Atuação	Franquias	I1	I2	I3	I4	I5	Iram
Bebidas	10	71%	66%	61%	22%	62%	57%
Cafés	13	62%	51%	53%	32%	69%	52%
Doces	30	72%	67%	70%	33%	58%	61%
Salgados	16	60%	59%	66%	26%	68%	55%

Fonte: os autores.

envolvem a inter-relação dos investimentos com faturamento bruto, o que impossibilita a prospecção de boas perspectivas de lucro a médio e longo prazos.

De maneira geral, por meio do cálculo proposto pela Equação (1), para uma meta estabelecida como de 70%, pode-se observar que o segmento de bebidas/ cafés/ doces/ salgados alcançou 57% da pontuação, 13% inferior ao estipulado mínimo de consolidação, no qual nenhum dos seus quatro ramos formadores superou as expectativas de performance calculadas em *Tobj*.

Cabe um destaque especial aos resultados encontrados em *I4* para todos os grupos, estabelecidos a partir de um valor médio igual a 29% do possível, decorrente da péssima associação existente nas estimativas dos retornos financeiros brutos (média geral de R\$ 45.000,00/mês por franquia), fato que deveria ser ponto especial de atenção aos gestores no momento da elaboração do plano de negócios dos associados, principalmente quando da comparação destes com o capital de investimento proposto para abertura (média geral de R\$ 360.000,00), a fim de oferecer atrativos a mais aos investidores.

Para a realização dos testes de confiabilidade do modelo, inicialmente preparou-se a análise da correlação dos valores *Id* com o *Iobj*, por meio da variação de *Td* em cada indicador, em uma faixa que considera desde situações otimistas, nas quais o alvo pode ser descrito como de baixa exigência ao cumprimento das expectativas, até a proposição pessimista, cujo nível é significativamente mais elevado ao anterior. A verificação conta com um total de dez amostras para cada KPI, sendo previamente verificado que todas possuem graus significativos de normalidade, por intermédio do teste de Shapiro-Wilk realizado no *software* Statistica 7.0 (significância de 5%), a partir dos resultados descritos na tabela 3, tal que: 1) comidas típicas especializadas; 2) produtos naturais; 3) restaurantes; 4) sanduíches e grelhados e 5) variedades, conforme as cinco variações obtidas para o *Ir*, desde $Ir_{min} = 30\%$ até $Ir_{max} = 100\%$.

Tabela 3. Teste de normalidade das variáveis

	r=1	r=2	r=3	r=4	r=5
<i>I1</i>	0,72	0,65	0,65	0,79	0,71
<i>I2</i>	0,78	0,79	0,62	0,93	0,53
<i>I3</i>	0,79	0,88	0,80	0,92	0,96

Continúa

	r=1	r=2	r=3	r=4	r=5
I4	0,84	0,74	0,41	0,76	0,97
I5	0,82	0,96	0,81	0,84	0,71
Ir	0,84	0,84	0,88	0,89	0,85

Fonte: os autores.

Em consequência, é possível constatar pela Tabela 4 que todas as variáveis dependentes, no caso os KPIs, estão correlacionados positiva e significativamente ($p < 0,05$) com as suas respectivas variáveis independentes, em que $\bar{\rho}_{KPI3} = 0.996$ possui o maior grau de correlação positiva e o $\bar{\rho}_{KPI1} = 0.989$ está mais abaixo.

Tabela 4. Resultados obtidos para cada ramo

Indicador		r=1	r=2	r=3	r=4	r=5
I1	r(x,y)	0,99	0,99	0,97	0,99	0,99
	t	50,6	38,3	13,5	43,9	68,5
	r ²	0,99	0,99	0,95	0,99	0,99
I2	r(x,y)	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99
	t	30,2	81,7	27,1	65,8	33,4
	r ²	0,99	0,99	0,98	0,99	0,99
I3	r(x,y)	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99
	t	47,5	34,4	40,4	47,8	43,1
	r ²	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99
I4	r(x,y)	0,99	0,99	0,98	0,99	0,99
	t	41,3	44,6	13,8	63,0	30,7
	r ²	0,99	0,99	0,96	0,99	0,99
I5	r(x,y)	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99
	t	47,9	31,0	34,1	47,7	33,5
	r ²	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99

Fonte: os autores.

Dentro das variações propostas, foi possível constatar uma forte tendência linear de variação, de modo que o sistema de indicadores responsável pela determinação do objetivo pode ter comportamento diretamente proporcional aos resultados, além de níveis de significância (r^2) localizados na faixa em torno de 99%, o que demonstra o elevado grau de correlação das variáveis independentes e dependentes.

Conclusões

Como preocupação-chave para o desenvolvimento do modelo, houve a reflexão acerca da maneira que ocorre a interação das empresas perante o contexto em questão, fato que se acredita ter sido suprido coerentemente por meio da modelagem proposta.

Outra preocupação foi a obtenção dos dados analisados, de modo que as métricas foram concebidas a partir da verificação de quais informações se encontram de livre acesso ao público interessado e visam à disseminação dos resultados obtidos sem que haja limitações para o seu cálculo. Além disso, o uso de elementos privados se tornaria impraticável, visto que o acesso às informações é restrito a uso interno das empresas, além do elevado número de franquias existentes atualmente no país.

Percebeu-se como contribuição positiva da aplicação do modelo a possibilidade da visualização do potencial de crescimento das empresas perante os seus concorrentes diretos e também indiretos, bem como da análise detalhada do quanto cada ramo, em relação

ao contexto, está contribuindo positiva ou negativamente para a performance do segmento. Portanto, o presente trabalho se mostrou coerente com a proposta estabelecida inicialmente ao contemplar a demanda inicial de verificação da situação dos grupos de franquias quanto ao contexto em que estas estão inseridas, sob a ótica externa da avaliação de desempenho organizacional.

Como limitações do modelo, foi diagnosticado o não foco de contextualização dos indicadores para a implantação de uma franquia em uma região demográfica em específico e as suas peculiaridades regionais, sejam culturais, geográficas ou de sazonalidade de consumo, em conjunto com as relações sociais, principalmente do potencial público consumidor, devido ao modelo tratar apenas da relação direta entre o franqueador e o franqueado, de forma a considerar esse tipo de dado apenas intrinsecamente.

Para estudos futuros, espera-se o desenvolvimento de mensurações baseadas em outros métodos, como a *Data Envelopment Analysis* (DEA) e escolas multicritério de apoio à tomada de decisão, o que ampliaria o horizonte de conhecimento possível de ser obtido.

Referências

- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, 46 (3), 6-18.
- ABF (2012). Associação Brasileira de Franquias. Anuário de franquias. *Guia oficial de marcas associadas*, 14, 160-200.
- ABF (2013). *Números do franchising*. Recuperado em 9 out. 2013, de <http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>.
- Alon, I. (2006). Key Success Factors of Franchising Systems in the Retailing Sector. *SCMS Journal of Indian Management*, jan.-mar., 29-36.
- Altinay, L. (2004). Implementing international franchising: the role of intrapreneurship. *International Journal of Service Industry Management*, 15, 426-442.
- Anisimova, T. (2010). Corporate brand: the company-customer misalignment and its performance implications. *Journal of Brand Management*, 17, 488-503.
- Bartolomei, J. and Smith, E. (2001). A system dynamic model of government engineering support during the development phase of a military acquisition program. *International Conference of The System Dynamics Society*, 19, 23-27.
- Bartz, T., Siluk, J. C. M. and Barth, L. E. (2011). Importance of industrial performance measurement in industry: a case study. *Rebrae. Revista Brasileira de Estratégia*, 4 (1), 91-104.
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Martinez, V. and Albores, P. (2005). Measuring and managing performance in extended enterprises. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 333-353.
- Brown, M., Sturman, M. and Simmering, M. (2003). Compensation policy and organizational performance: The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of Management Journal*, 46 (6), 752-762.
- Bytheway, C. W. (2007). *Fast Creativity & Innovation: Rapidly Improving Processes, Product Development and Solving Complex Problems*. Plantation: J. Ross Publishing.
- Castrogiovanni, G., Combs, J. and Justis, R. (2006). Resource Scarcity and Agency Theory Predic-

- tions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-Outlet Networks. *Journal of Small Business Management*, 44, 27-44.
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30 (5), 395-422.
- Corona, C. (2009). Dynamic performance measurement with intangible assets. *Review of Accounting Studies*, 14 (2/3), 314-348.
- Cretella, J. (2003). *Manual jurídico do franchising*. São Paulo: Atlas.
- Dant, R. P. and Kaufmann P. J. (2003). Structural and Strategic Dynamics in Franchising. *Journal of Retailing*, 79 (2), 63-75.
- Entrepreneur (2013). *Entrepreneur 2013 Franchise 500®: 34th Annual Franchise 500 ranking*. Recuperado em 20 out. 2013, de <http://www.entrepreneur.com/franchise500/index.html>
- Fama, E. F. and French, K. R. (2006). Profitability, investment and average returns. *Journal of Financial Economics*, 82 (3), 491-528.
- Folan, P. and Browne, J. (2005). A review of performance measurement: towards performance management. *Computers in Industry*, 56, 663-80.
- Frazer, L. (2001). Causes of disruption of franchise operations. *Journal of Business Research*, 54, 227-234.
- Gil, A. C. (2010). *Estudo de casos: Fundamentação científica, subsídios para coleta e tratamento de dados*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, C. F. and Gomes, L. F. (2012). *Tomada de decisão gerencial: Enfoque Multicritério*. São Paulo: Atlas.
- Greenley G. E. (1995). Market orientation and company performance: empirical evidence from UK Companies. *Br J Manage*, 6, 1-13.
- Grunhagen, M. and Mittelstaedt, R. A. (2005). Entrepreneurs or investors: do multi-unit franchisees have different philosophical orientations. *Journal of Small Business Management*, 43, 207-225.
- Haponava, T. and Al-jibouri, S. (2009). Identifying key performance indicators for use in control of pre project stage process in construction. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58, 160-173.
- Hubbard, G., Rice, J. and Beamish, P. (2011). *Strategic Management: Thinking, Analysis and Action*. Austrália: Pearson Education.
- Johanson, U., Martensson, M. and Skoog, M. (2001). Measuring to understand intangible performance drivers. *European Accounting Review*, 10 (3), 407.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2008). *A Execução Premium*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaufmann, P. J.; Dant, R.P. (2001). The Pricing of Franchise Rights. *Journal of Retailing*, 77 (4), 537-545.
- Lacombe, F. J. M.; Heilborn, G. L. J. (2003). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lafontaine, F.; Shaw, K. L. (2005). Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising. *RAND Journal of Economics*, 36 (1), 131-150.
- Lobato, D. M.; Filho, J. M.; Torres, M. C. S.; Rodrigues, M. R. A. (2009). *Estratégias de empresas*. Rio de Janeiro: FGV.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. and Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26, 1055-1085.
- Marchand, M. and Raymond, L. (2008). Researching performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 28, 663-686.
- Marins, F.A.S; Pereira, M.S.; Belderrain, M.C.N.; Urbina, L.M.S. (2010). *Métodos de tomada de decisão com múltiplos critérios: aplicações*

- na indústria aeroespacial*. São Paulo: Blucher Acadêmico.
- Maruyama, M. and Yamashita, Y. (2010). Franchise Fees and Royalties: *Theory and Empirical Results*, 40 (3), 167-189.
- Martín-Herrán, G., Sigué, S. and Zaccour, G. (2011). Strategic interactions in traditional franchise systems: Are franchisors always better off?. *European Journal of Operational Research*, 213, 526-537.
- Mauro, P. C. (2006). *Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising*. São Paulo: Editora Nobel.
- Minayo, M. C. S. (2010). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Mougeot, M. and Naegelen, F. (2011). Franchise bidding, regulation and investment cost. *Economy Design*, 15, 37-58.
- Mukhopadhyaya, A. K. (2012) *Function Analysis System Technique (A Stimulating Tool)*. Andhra Pradesh: I K International Publishing House.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 1264-1277.
- Olson, E. M. and Slater, S. F. (2002). The balanced scorecard, competitive strategy and performance. *Business Horizons*, 45, 11-17.
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPI's*. Wiley: Hoboken.
- Pavlov, A. and Bourne, M. (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 31, 101-122.
- Performancepoint Server. (2007). Microsoft Office, Redmond. Versão 1.0.
- Porter, M. E. (2009). *Competition*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rauch, A., Wilklund, J., Lumpkin, G. and Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33, 761-787.
- Ribas, J. A. S. *Confidencial: por dentro de uma franquia*. São Paulo: Sebrae, 2006.
- Rodríguez, N. G.; Pérez, M. J.; Gutiérrez, J. A. T. (2005). Dependence as a moderator in the relationship between franchisors and franchisees: the case of services franchises, *Journal of Marketing Channels*, 13, 3-27.
- Rothaermel, F.T.; Hitt, M.A.; Jobe, L.A. (2006). Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effects on product portfolio, product success, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 27, 1933-1956.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *Int. J. Services Sciences*, 1 (1), 83-98.
- Saaty T. L. and Vargas, L. G. (2012). *Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*. New York: Springer.
- Shane, S. and Maw-Der, F. (1999). New Firm Survival: Institutional Explanations for New Franchisor Mortality. *Management Science*, 45 (2), 142-159.
- Sigué, S. P. and Chintagunta, P. (2009). Advertising strategies in a franchise system. *European Journal of Operational Research*, 198 (2), 655-665.
- Silva, V. L. S. e Azevedo, P. F. (2012). *Teoria e prática do franchising*. São Paulo: Atlas.
- Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. (2010). *Operations strategy*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. New York: Guilford.

- Suh, N. P. (2007). *Axiomatic Design - Advances and Applications*. New York: Oxford University Press.
- Toor, S.U.R.; Ogunlana, S. O. (2008), Construction professionals' perception of critical success factors for large-scale construction projects. *Construction Innovation*, 9, 149-167.
- Vázquez, L. (2005). Up-front Franchise Fees and Ongoing Variable Payments as Substitutes: An Agency Perspective. *Review of Industrial Organization*, 26 (4), 445-460.
- Windsperger, J.; R. Dant (2006). Contractibility and ownership redirection in franchising: A property rights view. *Journal of Retailing*, 82, 259-272.
- Zachary, M. A.; McKenny, A. F.; Short, J. C. Davis, K. M.; Wu, D. (2011). Franchise branding: an organizational identity perspective. *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 39, 629-645.

