



RAM. Revista de Administração Mackenzie  
ISSN: 1518-6776  
revista.adm@mackenzie.com.br  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Brasil

VIER MACHADO, HILKA; GUENA ESPINHA, PEDRO  
EMPREENDEDORISMO E FRANCHISING: UMA COMBINAÇÃO QUE GARANTE A  
SOBREVIVÊNCIA?

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 11, núm. 4, julio-agosto, 2010, pp. 131-153  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195415346006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## EMPREENDEDORISMO E *FRANCHISING*: UMA COMBINAÇÃO QUE GARANTE A SOBREVIVÊNCIA?

ENTREPRENEURSHIP AND FRANCHISING: A SURVIVING  
GUARANTEE COMBINATION?

### **HILKA VIER MACHADO**

Doutora em Engenharia de Produção pelo Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Professora do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM).

Departamento de Administração da UEM – Centro de Estudos Socioeconômicos

Avenida Colombo, 5.790, Zona 07, Maringá, PR – Brasil – CEP 87020-900

E-mail: [hilkavier@yahoo.com](mailto:hilkavier@yahoo.com)

### **PEDRO GUENA ESPINHA**

Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação da  
Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Professor do Programa de Pós-Graduação em Negócios da  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR).

Rua Alcebíades Plaisant, 1.105, Apto. 205, Água Verde – Curitiba – PR – Brasil – CEP 80620-270

E-mail: [pedroespinh@yahoo.com.br](mailto:pedroespinh@yahoo.com.br)

## RESUMO

As pequenas e microempresas têm importante papel no contexto econômico brasileiro, contudo, esses empreendimentos possuem altas taxas de *mortalidade*, ocasionadas por fatores externos e internos. Nesse contexto, o *franchising* é uma alternativa que visa melhorar as chances de sobrevivência desses negócios por meio da oferta de um negócio formatado e pré-testado. Entretanto, essa forma de empreendimento também está sujeita ao fracasso. O presente estudo objetivou explorar fatores de fracasso de unidades franqueadas. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de campo, *ex-post facto* e transversal. A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística do tipo bola de neve. A coleta de dados foi realizada mediante o auxílio de um questionário estruturado. Foram obtidos dados de 39 ex-franqueados que encerraram suas franquias entre 2000 e 2004. Os dados foram analisados por meio dos testes não paramétricos de Spearman e Kendall Tau. Concluiu-se que não existe um fator determinante para o encerramento do negócio, e sim um conjunto de fatores entrelaçados que contribuem para o fracasso de uma franquia. Entre esses fatores, destacam-se aspectos financeiros e aspectos peculiares ao *franchising*. Ao contrário do esperado, a falta de experiência gerencial ou setorial também é um fator crítico para o encerramento da franquia, assim como ocorre em empreendimentos independentes.

## PALAVRAS-CHAVE

Empreendedorismo; Pequenas empresas; *Franchising*; Fracasso; Experiência gerencial.

## ABSTRACT

The micro and small enterprises are important in the Brazilian economic context; however, this kind of business have experienced high mortality rates, caused by external and internal factors including entrepreneur's characteristics. On

this context franchising is an alternative that intends to provide higher rates of success through the offer of a pre-tested and formatted business. However, this kind of enterprise is also subjected to failure. The present study intended to explore the reasons of failure in franchisees units. This research was carried through an ex-post facto and cross-sectional study. It was used the non-probabilistic sapling technique of the type snow ball. The collection of the data was done by a structured questionnaire. It was obtained data of 39 ex-franchised that finished their franchises from 2000 to 2004. The data were analyzed by the non-parametric tests of Spearman and Kendall Tau. In conclusion it was verified that there is not a single feature determinant for failure, but a complex collection of associated features that contribute to franchising failure. Among these factors, financial aspects and peculiar franchising aspects are the most significant ones. Notwithstanding, the lack of managerial or sector experience are also critical factors to franchising failure, as they are in independent business.

## KEYWORDS

Entrepreneurship; Small business; Franchising; Failure; Managerial experience.

## 1 INTRODUÇÃO

A criação e a sobrevivência de pequenos negócios constituem interesses de estudos no campo do empreendedorismo. Para uma economia, tão significativo quanto atingir elevadas taxas de atividade empreendedora é também garantir a longevidade das empresas criadas, em geral, constituídas como micro e pequenas empresas. Com a competitividade global, esse tipo de empresa tem uma nova dimensão, principalmente por sua flexibilidade de ação, por seu potencial de complementaridade com as grandes empresas e por sua capacidade de geração de empregos (VILLELA, 1994).

Nesse contexto, que é caracterizado como oportunidade para micro e pequenas empresas (PMEs), também existem outros aspectos importantes, porém não tão positivos, a serem avaliados na estrutura empresarial brasileira, como o fato de elas apresentarem elevados índices de fracasso. Um estudo realizado pelo Sebrae com 1.041 empresas paulistas, em 2003 (SEBRAE, 2005), revela que a *mortalidade* das micro e pequenas empresas nos primeiros anos de vida é elevada, em decorrência de fatores como: instabilidade do mercado brasileiro, crise econômica, falta de preparo técnico, dificuldade de captação de recursos a baixos custos, dificuldade em sincronizar o caixa da empresa, falta de clientes, concorrência acirrada, problemas legais, entre outros.

Por outro lado, o *franchising* conseguiu estabelecer-se como uma das importantes alternativas de fazer negócios no Brasil (PLÁ, 2001), aliando o projeto do empreendedor que deseja expandir rapidamente as operações de sua empresa, sem desprender de grandes investimentos, e o sonho dos (empreendedores) que almejam ter um negócio próprio com riscos minimizados. O *franchising* é visto como uma alternativa de negócios para a expansão das pequenas e médias empresas:

O sistema de *franchising* é uma forma específica de gestão empresarial que tem sido amplamente utilizada, internacionalmente, como uma estratégia de organização de mercados (produção, distribuição e comercialização) e como um mecanismo eficaz de expansão das PMEs, dadas as oportunidades que o sistema oferece para empreendedores com pouca tecnologia empresarial e administrativa [...] (DAHAB, 1996, p. 10).

No sistema de negócios formatado, cria-se uma relação em que o franqueador se propõe a oferecer apoio ao franqueado em aspectos que vão desde a escolha do ponto onde o negócio será instalado até assessoria em caso de dificuldades do franqueado (DAHAB, 1996; PLÁ, 2001; SCHWARTZ, 1994). Na franquia do negócio formatado existe uma integração operacional, ou seja, o franqueador é parte integrante nas decisões negociais do franqueado. É possível, então, supor que o *franchising* representa uma alternativa para melhorar as chances de sobrevivência de pequenos negócios e uma oportunidade para a expansão e o crescimento de micro e pequenas empresas (DAHAB, 1996), consequentemente, com maior desenvolvimento econômico, na medida em que assegura menores taxas de fracasso de novos empreendimentos (COMBS; KETCHEN JR., 2003).

O sistema de franquias vem obtendo crescimentos expressivos na última década. De acordo com dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2007), em 1995, o *franchising* no Brasil possuía 23.765 unidades franqueadas, com um faturamento da ordem de US\$ 9 bilhões. Em 2002, o Brasil tinha cerca de 56 mil unidades franqueadas, com um faturamento estimado em R\$ 28 bilhões. Já em 2006, a ABF (2007) divulgou que esse sistema foi responsável pela geração de 564 mil empregos e movimentou 39,8 bilhões de reais. No entanto, não há registros sobre unidades franqueadas que fracassaram e, ainda que o sistema ofereça suporte para criação e desenvolvimento das empresas, há casos de encerramento dos negócios.

Assim, dada a relevância das PMEs no contexto socioeconômico brasileiro e do sistema de *franchising* para a criação dessas empresas, é interessante que a sobrevivência delas seja assegurada, pois, ainda que o *franchising* seja preconizado para que o franqueado adquira também a experiência gerencial, há situações

de empresas que não sobreviveram. Pouco se conhece sobre os fatores de fracasso em tais situações. Nesse sentido, estudiosos do tema mencionam a necessidade de estudar o fracasso no *franchising* (BATES, 1998; FALBE; WELSH, 1998; HOY; SHANE, 1998; HOLBERG; MORGAN, 2003).

Por isso, esta pesquisa teve como objetivo explorar fatores de fracasso de unidades franqueadas. Alguns aspectos sobre a compreensão do *franchising* no campo do empreendedorismo são inicialmente discorridos. Na sequência, os procedimentos metodológicos foram sintetizados, detalhando a forma e os meios de realização da pesquisa e, por fim, os resultados são apresentados e discutidos.

## 2 CONSIDERAÇÕES SOBRE EMPREENDEDORISMO E *FRANCHISING*

Abordagens sobre o empreendedorismo envolvem iniciativa, organização e reorganização de mecanismos sociais e econômicos, a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceitar o risco ou fracasso (HISRICH; PETERS, 2004). O processo empreendedor é então compreendido como o ato

[...] de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal (HISRICH; PETERS, 2004, p. 29).

Bhide (2002) defende o posicionamento de que as estratégias dos empreendedores que dão certo dependem principalmente de inovação e, consequentemente, de sua implementação, como forma de combater a concorrência.

Dante dessas características, poderia parecer incompatível a inserção do sistema *franchising* no empreendedorismo, sendo que, nesta pesquisa, a definição de *franchising* é a de:

Uma forma de negócios essencialmente constituída de uma organização (franqueador); que possui um pacote de negócios testado e centrado em um produto ou serviço; através de um relacionamento contratual contínuo com os franqueados; pequenas empresas tipicamente autofinanciadas e independentemente gerenciadas; que operam sob a marca do franqueador para produzir ou comercializar bens ou serviços de acordo com o formato especificado pelo franqueador (CURRAN; STANWORTH, 1983, apud HOY; STANWORTH; PURDY, 2000, p. 410).

Contudo, Kaufmann e Dant (1998) avaliam a aplicabilidade do *franchising* no contexto do empreendedorismo, bem como Shane e Hoy (1996), que incluem o *franchising* no contexto empreendedor, ao afirmarem que os estudos sobre empreendedorismo voltam suas atenções tradicionalmente para o empreendedorismo independente, sendo que o *franchising*, para eles, trata-se de um empreendedorismo cooperativo.

Hoy, Stanworth e Purdy (2000) também relacionam o *franchising* ao contexto empreendedor, remetendo às três edições especiais do *Journal of Business Venturing* daquele ano, que agregaram conhecimento das atividades do *franchising* no campo do empreendedorismo.

Assim, a opção por um negócio de *franchising*, em vez da opção por um negócio independente, não exclui o empreendedor da condição empreendedora (MICHAEL, 2003; WILLIAMS, 1998), estando também nessa condição implícitos o risco e a criação de valores (MUÑOZ, 2002). Além do mais, o ganho de escala por meio do *franchising* constitui uma identificação e o aproveitamento de oportunidade de mercado (MICHAEL, 2003), reforçando a vinculação do empreendedorismo à oportunidade, defendida por Shane e Venkataraman (2000).

Outros estudos (COMBS, 2003; DAHAB, 1996; HISRICH; PETERS, 2004; HOLBERG; MORGAN, 2003; PLÁ, 2001; SHANE; HOY, 1996; WILLIAMS, 1998) caracterizam explicitamente o *franchising* como uma forma de empreendedorismo. Assim, o empreendedor pode ser visto sob duas óticas no sistema de *franchising*. Primeiramente, como franqueado: “o sistema de *franchising* combina conhecimento com espírito empreendedor do franqueado” (RODRIGUES, 1998, p. 22) ou, ainda, como franqueador: “a franquia também é um meio alternativo pelo qual o empreendedor pode expandir seu negócio [...]” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 487).

Com isso, o *franchising* constitui uma forma particular de empreendedorismo porque depende de dois empreendedores: o franqueador e o franqueado (HOY; SHANE, 1998). Como um sistema peculiar, o *franchising* combina o conhecimento global (do franqueador) com a operação local (franqueado), e a operação de uma unidade franqueada se assemelha muito à de uma empresa independente, com a vantagem de contar com a assessoria do franqueador (PLÁ, 2001).

O *franchising* também pode ser analisado sob a ótica da micro e pequena empresa. À primeira vista, uma franquia parece não estar inserida no conceito de micro e pequena empresa, pois cada unidade franqueada confunde-se com a rede como um todo. Contudo, quando se analisam as unidades de forma independente, elas constituem PMEs. Nesse sentido, de acordo com levantamento publicado no Guia de Oportunidade em *Franchising* (RIBEIRO; SILVA, 2004) e

realizado com 471 empresas franqueadoras, pode-se evidenciar o enquadramento do franqueado como micro ou pequena empresa em mais de 97% dos casos, se considerado o critério *faturamento*; e em mais de 98% dos casos considerando o critério *número de funcionários*.

Estudos anteriores apontam características qualitativas também comuns ao *franchising* e a micro e pequenas empresas, como: gestão centralizada, fragilidade perante as forças de mercado, dependência em relação à figura do proprietário, utilização de trabalho próprio ou de familiares, escassez de recursos, entre outras (BERNARD, 2000; BIRLEY; MUZYKA, 2001; CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003; CLODOALDO; LEONE, 1999; DAHAB, 1996; PLÁ, 2001).

### **3 SOBRE O FRACASSO NO FRANCHISING**

São dispersos os estudos anteriores sobre fatores de fracasso no *franchising*, o que implica a necessidade de avaliar as especificidades e particularidades do sistema, para, a partir daí, discutir possíveis fatores de fracasso, em associação com os apontados na literatura para as PMEs, de modo geral.

No tocante a peculiaridades do *franchising*, estas podem ser observadas já no início de um negócio, pois, no sistema de franquia, a escolha do parceiro representa um dos pontos mais importantes (BERNARD, 2000; DAHAB, 1996, PLÁ, 2001; SCHWARTZ, 2003). A motivação inicial e escolha da franquia envolvem dados sobre o franqueador, a regulamentação legal da franquia, análise do contrato e fornecedores selecionados (PLÁ, 2001), além da escolha do ramo de atuação (BERNARD, 2000). A apresentação da franquia ao candidato inclui análise de viabilidade e plano de negócios, além da apresentação da circular de oferta de franquia (COF), que é obrigatória por lei (BERNARD, 2000; DAHAB, 1996; PLÁ, 2001; SCHWARTZ, 2003), constituindo-se um documento de extrema importância para o franqueado no momento da decisão pela franquia, pois ele deve ser entregue antes do fechamento do contrato.

Outra particularidade do *franchising* é a seleção do candidato. A adequação do perfil do candidato ao sistema de franquias é apontada como um tópico de especial atenção (BERNARD, 2000; DAHAB, 1996; HISRICHI; PETERS, 2004; LEITE, 1991; PLÁ, 2001; RODRIGUES, 1998; SCHWARTZ, 2003), sendo que os perfis pessoal, profissional, financeiro e comportamental também deveriam ser avaliados (BERNARD, 2000).

Dahab (1996) salienta que o franqueador define primeiramente o perfil do franqueado desejado, considerando: espírito empreendedor, capital, identificação com o conceito de franquias, identidade corporativa, formação educacional e

profissional, idade, apoio da família, capacidade relacional e funções de investidor e operador. Posteriormente, o franqueado realiza um processo seletivo constituído por ficha de pré-seleção, processo de entrevistas, etapas eliminatórias e comitê de seleção.

A constituição das instalações é outra particularidade no sistema de *franchising*. A escolha do ponto é um serviço oferecido por diversos franqueadores (PLÁ, 2001). A boa localização e as instalações iniciais podem constituir fator fundamental na determinação do sucesso ou fracasso de um empreendimento (HALLORAN, 1994; HISRICH; PETERS, 2004; LEITE, 1991; MIRANDA, 1997; PLÁ, 2001). Outro aspecto importante na constituição das instalações de uma franquia é a fonte de recursos. Os recursos iniciais adequados permitem que o empreendedor possua o controle do negócio (HISRICH; PETERS, 2004), além disso, o emprego de recursos do empreendedor gera maior comprometimento dele com o negócio, aumentando, assim, as chances de sucesso do empreendimento (HALLORAN, 1994; ZACHARAKIS; MEYER; DE CASTRO, 1999).

O apoio do franqueador ao franqueado é um dos principais aspectos que asseguram a existência da franquia. Assim, o apoio do franqueador em relação a abastecimento pode constituir vantagem, como, em alguns casos, desvantagem, como, por exemplo, no estudo realizado por Espinha et al. (2004), cuja obrigatoriedade de compra de insumos do franqueador tornava as margens de lucro do franqueado excessivamente reduzidas. Porém, de maneira geral, entre as vantagens do sistema de franquias, está o ganho de escala, tanto na compra de produtos quanto na força de comunicação da marca. Por meio da força do franqueador, o franqueado tem acesso a produtos com custos mais baixos (BIRLEY; MUZYKA, 2001; CAVALCANTE; ARRUDA, 2003; COHEN; SILVA, 2000; HISRICH; PETERS, 2004; LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994; LITZ; STEWART, 1998; PLÁ, 2001).

O apoio do franqueador em relação a treinamento é outra especificidade do *franchising*. Ele constitui a essência do *franchising*. Por meio do treinamento e de manuais, o franqueador tem o objetivo de fomentar o estabelecimento inicial do negócio e a manutenção da padronização da qualidade de toda a rede (BERNARD, 2000; DAHAB, 1996; PLÁ, 2001). Dessa forma, o sistema de *franchising* prevê a transmissão contínua de *know-how* por meio de manuais e apoio direto do franqueador ao franqueado em aspectos como: técnica de vendas, atendimento ao cliente etc., além da consultoria de campo periódica, que também é uma forma de transmissão de conhecimento.

De acordo com Sten (1998), os motivos para o fracasso de micro e pequenas empresas estão relacionados a fatores externos (política, economia, instabilidade de mercado, entre outros), fatores internos (fluxo de caixa, finanças, aperfeiçoamento

mento de produto, divulgação, vendas, comercialização, não busca de assessoria técnica/profissional) e fatores relacionados ao perfil do empreendedor (falta de capacitação, competência gerencial, problemas de sucessão etc.). Assim, a carência de experiência gerencial, a má gestão do fluxo de caixa, a fraca rede de relacionamentos (fornecedores e clientes) e a utilização de tecnologia inferior à concorrência são fatores de fracasso (SILVA; SOLINO, 2000). Acrescente-se a esses fatores a falta de conhecimento inicial do setor de atuação (TEIXEIRA, 2001).

O fracasso pode estar ainda relacionado a variáveis externas, como falta de clientes e recessão econômica (OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2003). Assim, interessa notar que entre os fatores apontados na literatura como motivadores ou determinantes do encerramento de micro e pequenas empresas, a falta de experiência gerencial ou no ramo de negócio escolhido é um dos principais motivos.

Nota-se que o *franchising* possui, além de características de PMEs, particularidades a esse sistema, que provavelmente exercem influência também para compreender fatores de fracasso nesse contexto de negócios. Destarte, foram considerados neste estudo, além dos fatores apresentados na literatura que explicam o fracasso de PMEs, as particularidades do sistema *franchising*, o que resultou em cinco agrupamentos, desdobrados em 36 possíveis fatores de *mortalidade*: a) aspectos financeiros (resultado financeiro com a franquia abaixo da expectativa inicial, falta de pagamento a fornecedores, falta de capital de giro, má gestão do fluxo de caixa, falta de crédito bancário e taxas de *royalties* elevadas); b) aspectos mercadológicos (saturação de mercado, produto mal posicionado em preço ou qualidade, falta de orientação ao cliente, falta de pesquisa de mercado, falta de inovação ou criatividade e concorrência acirrada); c) aspectos comerciais/operacionais (localização comercial inadequada, instalações inadequadas, manutenção inadequada das instalações, níveis inadequados de estoque, inadimplência, falta de informações gerenciais ou controle gerencial); d) aspectos da franquia (escolha errada do ramo/setor de negócios, conduta ilegal ou antiética do franqueador, incapacidade do franqueado para seguir o sistema, incapacidade do franqueado para se envolver nos negócios e nas operações, competição de outras unidades franqueadas ou do franqueador, apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido, falta de treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado, falta de treinamento oferecido pelo franqueador aos funcionários da franquia, atritos constantes com o franqueador, problemas contratuais com o franqueador); e) demais aspectos (condições econômicas locais problemáticas, recessão econômica do país, falta de experiência gerencial, falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido, ausência de planejamento, falta de clientes, carga tributária elevada e problemas particulares do(s) sócio(s)).

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem como objeto de estudo ex-empreendedores que adquiriram e gerenciavam unidades de negócios no sistema *franchising*. Tendo em vista que o conhecimento sobre esse tema é escasso, a investigação sobre o assunto possui um cunho exploratório, na medida em que procura desvendar aspectos desconhecidos do fracasso no *franchising*. No entanto, apesar do tamanho da amostra, este estudo estabeleceu relações entre variáveis, o que também o caracteriza como descritivo.

Cooper e Schindler (2003) dividem a pesquisa em relação à possibilidade de manipulação das variáveis, sendo esta pesquisa *ex-post facto*, pois o estudo foi realizado com franqueados que encerraram suas atividades, ou seja, após a ocorrência do fenômeno, quando o pesquisador não pode manipular as variáveis, e sim apenas relatar o que aconteceu. Em relação à dimensão do tempo, esta pesquisa é do tipo transversal (COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2001; MATTAR, 1996).

A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística do tipo bola de neve. De acordo com Cooper e Schindler (2003) e Malhotra (2001), esse modelo surgiu recentemente e encontrou um nicho em aplicações, nas quais os respondentes são difíceis de identificar e são localizados mais facilmente por meio de redes de referências. Nesse tipo de amostragem, as redes de referência são utilizadas para encontrar elementos da população com as características desejadas. Nota-se que esse tipo de amostragem é adequado a esta pesquisa, relacionada à informação sigilosa sobre organizações que atuaram no comércio e que são difíceis de serem identificadas e localizadas. Nesse caso, as redes de referência utilizadas foram: contato com profissionais na área de administração, contato com administração de *shopping centers* e contato com acadêmicos e pesquisadores da área de empreendedorismo. Assim, foram obtidos dados de 39 ex-franqueados que encerraram suas franquias entre 2000 e 2004, nos ramos de alimentação (28 ex-franqueados) e saúde e beleza (11 ex-franqueados).

A coleta de dados foi realizada mediante o auxílio de um questionário estruturado em duas partes. A primeira continha questões relativas ao perfil do negócio franqueado (ramo/tempo de atuação e fundação). A segunda parte era constituída por questões organizadas em uma escala de lista de classificações múltiplas com cinco pontos de divisão. Assim como a escala tipo Likert, essa permite a obtenção de dados intervalares. Nessa escala, as afirmações eram relacionadas a possíveis fatores de fracasso, envolvendo 36 possíveis fatores, reunidos em cinco agrupamentos. A aplicação dos questionários foi precedida de um pré-teste, o que resultou em pequenas adaptações na elaboração das sentenças.

Os dados foram analisados por meio de tratamento estatístico descritivo e análise de correlação, utilizando o *software SAS (Statistical Analysis System)*.

Para análise de correlação entre as variáveis, neste estudo foram utilizados testes não paramétricos, que, de acordo com Siegel (1982) e Campos (1979), são testes em que o modelo não especifica condições sobre os parâmetros da população da qual a amostra foi obtida. Mesmo quando existem certas presunções, elas são mais brandas do que aquelas associadas a testes paramétricos. É o que ocorre com a amostra de ex-franqueados, nesse caso, pois não existem modelos de estudos anteriores, ou seja, as características da população e da amostra não são conhecidas.

Campos (1979, p. 3) ainda denota que os testes não paramétricos independem da forma da população da qual a mostra foi obtida e “são mais eficientes do que os paramétricos, quando os dados da população não têm distribuição normal”. Dessa forma, como o processo de amostragem no caso desta pesquisa foi não probabilístico e a distribuição da população não é conhecida, a estatística não paramétrica é mais adequada para a análise dos dados.

Outro aspecto que levou à escolha de testes não paramétricos no tratamento dos dados foi o fato de que, de acordo com Siegel (1982), esse tipo de teste permite trabalhar com amostras consideravelmente menores do que em testes paramétricos, o que tende a produzir coeficientes de correlação levemente menores, porém com credibilidade. Conforme Rosenthal e Rosnow (1991), uma amostra com no mínimo 30 casos tende a ser suficiente para revelar a existência de correlações, já que, na estatística não paramétrica, tal tamanho de amostra tende a possibilitar a aplicação de um teste estatístico de maneira adequada. Siegel (1982, p. 239), da mesma forma, considera uma amostra maior que 10 como uma amostra suficiente para o teste de significância das correlações entre variáveis de Spearman e Kendall Tau.

Foi usado e testado o coeficiente de correlação Kendall, indicado para quantificar a associação entre duas variáveis de escala ordinal e mesmo número de categorias, caso de escala de classificação múltipla de cinco pontos. Para determinar o grau de associação entre variáveis ordinais e quantitativas contínuas, o teste de correlação utilizado foi o de Spearman. Os testes foram utilizados, de acordo com Bryman e Cramér (1990), para verificar possíveis relações de causa e efeito entre duas variáveis ordinais, com os coeficientes de correlação variando entre +1 e -1.

Conforme Siegel (1982) e Rosenthal e Rosnow (1991), na estatística não paramétrica, esses testes podem ser considerados mais poderosos para identificar uma possível relação de dependência de uma variável com outra.

A análise dos resultados ocorreu sob duas formas, sendo a primeira a descritiva, enfocando os 10 principais fatores de fracasso, entre os 36 contidos na escala, mencionados pelos ex-franqueados (Tabela 1). Esses dez fatores obtiveram as maiores médias de importância, variando de 3,03 até 4,44, conforme disposto na Tabela 1.

Por meio da análise descritiva, constatou-se que quatro dos dez fatores mencionados referiam-se a problemas na transmissão de conhecimentos gerenciais do franqueador ao franqueado. Procedeu-se, então, a uma análise de correlação desses quatro fatores (falta de informações gerenciais ou controle gerencial, escolha do ramo/setor de negócios errada, falta de experiência no ramo/setor de negócio escolhido e falta de experiência gerencial) com os demais fatores de fracasso, por meio do teste Kendall Tau (Tabela 2). Por fim, a outra análise, pela correlação de Spearman, levou em consideração a longevidade do negócio (tempo de sobrevivência) e os quatro fatores de fracasso relativos à experiência gerencial (Tabela 3).

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os ex-franqueados foram questionados sobre a importância de 36 possíveis fatores de fracasso (agrupados em cinco blocos: financeiros, operacionais, mercadológicos, relativos à franquia e outros fatores), em uma escala de 1 a 5, sendo que 1 significa “nada importante” e 5, “extremamente importante” para o encerramento do negócio.

A Tabela 1 apresenta os 10 principais fatores, pela média de importância, citados pelos participantes da pesquisa.

TABELA 1

### FATORES DE FRACASSO DAS FRANQUIAS COM MAIOR MÉDIA DE IMPORTÂNCIA

FATORES DE FRACASSO		PESO
1	Resultado financeiro com a franquia abaixo da expectativa inicial.	4,44
2	Apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido.	3,85
3	Atritos constantes com o franqueador.	3,62
4	Falta de informações gerenciais ou controle gerencial.	3,59

(continua)

TABELA I (CONCLUSÃO)

**FATORES DE FRACASSO DAS FRANQUIAS  
COM MAIOR MÉDIA DE IMPORTÂNCIA**

FATORES DE FRACASSO	PESO
5 Escolha do ramo/setor de negócios errada.	3,54
6 Falta de capital de giro.	3,44
7 Taxas de <i>royalties</i> elevadas.	3,44
8 Falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido.	3,38
9 Carga tributária elevada.	3,10
10 Falta de experiência gerencial.	3,03

**m:** média de importância da escala de lista de classificações múltiplas com cinco pontos de divisão ( $1 \leq m \leq 5$ ).

**Fonte:** Análise dos dados da pesquisa de campo.

De acordo com a amostra, os fatores financeiros foram os que tiveram maior impacto no encerramento do negócio, e o resultado com a franquia abaixo do esperado foi o fator que mais contribuiu para tal. Compreende-se que um negócio financeiramente inviável torna-se insustentável como um todo, na maioria dos casos, porém é interessante notar que a falta de pagamento a fornecedores, a má gestão do fluxo de caixa e a falta de crédito bancário tiveram pesos relativamente pequenos. Isso indica que os problemas financeiros não são apenas operacionais, mas também em relação à expectativa inicial não atendida dos rendimentos. O resultado financeiro abaixo da expectativa inicial é considerado pelos ex-franqueados o principal fator de fracasso do negócio, o que pode indicar uma expectativa irrealista do candidato à franquia e uma apresentação supervalorizada por parte do franqueador. Esse dado é avalizado pelo estudo de Boyle (2002), que afirma que não é necessariamente o resultado financeiro, mas a falta de planejamento e a projeção de um resultado irrealista que podem levar ao fracasso do negócio no sistema de franquias.

O fator “apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido” foi considerado com média de importância de 3,85 ( $m = 3,85$ ), sendo o segundo item mais importante abaixo apenas do resultado financeiro, como comentado anteriormente. Novamente, nota-se que a expectativa é maior do que o que foi oferecido, na opinião da amostra, e, da mesma forma que os resultados financeiros, isso pode ter ocorrido devido a uma elevada expectativa inicial, uma apresentação

supervalorizada por parte do franqueador e falta de um estudo mais cuidadoso por parte do candidato à franquia, envolvendo a avaliação do contrato e do plano de negócios.

Os atritos constantes com o franqueador também foram considerados relevantes ( $m = 3,62$ ). Conforme Hoy, Stanworth e Purdy (2000) e Hoy e Shane (1998), o *franchising* é uma forma única de empreendedorismo pelo fato de envolver dois empreendedores, e, nesta pesquisa, os atritos entre as duas partes exercearam impacto no fracasso do negócio.

A falta de capital de giro, segundo a amostra, também foi relevante para o fracasso do negócio ( $m = 3,44$ ), porém, ao contrário do que ocorre em negócios independentes, a falta de capital de giro parece ocorrer a partir do segundo ano de operação, pois, conforme dados da pesquisa, o fechamento dessas empresas começou a ocorrer a partir do segundo ano. Isso ocorre porque em geral o capital de giro inicial está previsto na estimativa de investimento na franquia (RIBEIRO; SILVA, 2004; PLÁ, 2001).

As taxas de *royalties* também tiveram contribuição relativamente alta para o encerramento do negócio; nesse caso, houve uma discrepância entre as avaliações da amostra do ramo de alimentação e saúde/beleza. A média de importância da primeira foi de 3,29, enquanto a da segunda foi de 3,82. Os ex-franqueados do setor de alimentação consideraram o impacto de elevadas taxas de *royalties* menor do que os de saúde e beleza. Essa diferença pode ser explicada pela diferença na taxa de *royalties* entre os dois setores: enquanto o primeiro (alimentação) tem uma taxa média em torno de 4,53% sobre o faturamento bruto, o segundo (saúde e beleza) utiliza dois tipos de cobrança: os *royalties* que em média são de 7,31% ou uma taxa embutida no custo dos produtos em torno de 35,33% (RIBEIRO; SILVA, 2004).

Nota-se que os principais fatores que levaram ao fracasso as unidades franqueadas são particulares ao *franchising* (Tabela 1). Entretanto, além da importância de aspectos peculiares à franquia, os fatores relativos à experiência gerencial ou ao ramo de negócios explorados também foram apontados entre os 10 fatores principais. Esse resultado é de certa forma conflitante com o modelo de negócios do *franchising*, pois ele pressupõe a aquisição do conhecimento gerencial, e, muitas vezes, esse fato é um dos principais motivadores da compra do negócio.

É importante ressaltar que existem fatores que levam ao encerramento de negócios independentes, como abordado anteriormente, que causam impactos também no *franchising*. Assim, a falta de experiência gerencial e a falta de experiência no ramo de negócios são citadas na literatura sobre PMEs como alguns dos principais fatores que levam ao encerramento de micro e pequenas empre-

sas (CELLA; PERES, 2002; DEGEN, 1998; DUTRA; GIMENEZ, 2001; DUTRA; PREVIDELLI, 2003; HALLORAN, 1994; SILVA; SOLINO, 2000; TEIXEIRA, 2001, 2002; VERSIANI; GASPAR, 2000; VIAPIANA, 2001; ZACHARAKIS; MEYER; DE CASTRO, 1999).

No *franchising*, apesar do *know-how* transmitido pelo franqueador ao franqueado, esses fatores também são importantes na determinação da sobrevivência do negócio. Ademais, a falta de capital de giro e o peso da carga tributária também são fatores comuns para o fracasso de empreendimentos independentes e empreendimentos sob o sistema de *franchising* (Tabela 1).

Nota-se no que a falta de informações gerenciais teve média de importância expressiva ( $m = 3,59$ ) como fator de fracasso do negócio. A carência de informação gerencial poderia ser atribuída à falta de manuais de operações completos, e a falta de controle gerencial atribuída à falta de treinamento. A falta de controle ou informações gerenciais também pode ter ocorrido devido a uma centralização desse controle por parte do franqueador.

Dahab (1996, p. 103) descreve que “o controle sobre os franqueados é uma forma de detectar falhas no cumprimento das obrigações dos mesmos. Este controle se dá de forma constante e permanente e se refere principalmente às partes financeiras e contábeis”.

Outro fator do fracasso que foi significativo foi a escolha errada do ramo ou setor de negócios, com peso  $m = 3,54$ . A maioria dos franqueadores não exige experiência anterior no ramo de negócios (RIBEIRO; SILVA, 2004). Neste estudo, entre os demais fatores considerados como mais importantes para o fracasso do negócio figuraram a falta de experiência gerencial ( $m = 3,03$ ) e a falta de experiência gerencial no ramo escolhido ( $m = 3,38$ ). Esses dados indicam que, apesar do modelo de negócios testado e da não exigência de experiência gerencial prévia, no caso desta amostra, o sistema parece não ter suprido com eficiência essa carência dos empreendedores em relação à experiência gerencial e no ramo de negócios escolhido.

Com base nessa constatação, foram analisadas as correlações desses fatores relativos à experiência gerencial e ao ramo de negócios com os demais fatores de fracasso, na tentativa de identificar possíveis desdobramentos ou fatores relacionados ao fracasso, advindos da falta de experiência gerencial. A Tabela 2 apresenta essas correlações feitas por meio do coeficiente de Kendall ( $b$ ), juntamente com seu nível de significância ( $r$ ), considerando a amostra.

TABELA 2

**CORRELAÇÃO DE FATORES DE FRACASSO RELACIONADOS  
 À EXPERIÊNCIA GERENCIAL OU AO RAMO DE NEGÓCIOS  
 ESCOLHIDO**

FATORES DE FRACASSO		B	R
Falta de informações gerenciais ou controle gerencial.	Localização comercial inadequada.	0,3396	0,0206
	Falta de inovação ou criatividade.	0,3185	0,0269
	Localização comercial inadequada.	0,3871	0,0084
Escolha do ramo/setor de negócios errada.	Problemas contratuais com o franqueador.	0,3765	0,0075
	Falta de experiência gerencial.	0,5267	0,0003
	Falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido.	0,5028	0,0004
Falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido.	Falta de pagamento a fornecedores.	0,3717	0,0116
	Má gestão do fluxo de caixa.	0,3411	0,0143
	Localização comercial inadequada.	0,3224	0,0247
	Escolha do ramo/setor de negócios errada.	0,5028	0,0004
	Falta de experiência gerencial.	0,4862	0,0006
Falta de experiência gerencial.	Produto mal posicionado em preço ou qualidade.	0,3007	0,0389
	Manutenção inadequada das instalações.	0,3881	0,0092
	Escolha do ramo/setor de negócios errada.	0,5267	0,0003
	Problemas contratuais com o franqueador.	0,4036	0,0037
	Falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido.	0,4862	0,0006
Kendall Tau <b>b</b> Correlation Coefficients		Prob >  r  under H0: Rho = 0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

### 5.1 FALTA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS OU CONTROLE GERENCIAL

A falta de informação gerencial ou controle gerencial tem correlação positiva ( $b = 0,3396$ ;  $r = 0,0206$ ) com o fator de fracasso “localização comercial inadequada”. Isso indica que quanto maior o peso atribuído à falta de controle gerencial como fator de fracasso, também é maior o peso atribuído ao peso do fator “localização comercial inadequada”. Ou seja, apesar de a compra da franquia envolver, na maioria dos casos, um estudo de viabilidade de localização, o fracasso relacionado à localização relaciona-se também ao processo gerencial, além da própria escolha inicial do ponto.

### 5.2 ESCOLHA DO RAMO/SETOR DE NEGÓCIOS ERRADA

A falta de inovação ou criatividade tem correlações com a escolha errada do ramo de negócios ( $b = 0,3185$ ;  $r = 0,0269$ ). Essa correlação indica que a escolha do setor de forma equivocada pode gerar dificuldades do franqueado em originar novas ideias em um ramo que tem pouco conhecimento.

A escolha do ramo ou setor de negócios errada também reflete na má avaliação da falta de experiência gerencial e na falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido, indicando que esses três aspectos são importantes na atividade da franquia e correlacionados entre si. Essa constatação vai de encontro a um dos principais benefícios do *franchising*, que dispensa, na maior parte das vezes, a prévia experiência gerencial ou no ramo de negócios escolhido (RIBEIRO; SILVA, 2004).

A análise da média de importância desse atributo no encerramento do negócio mostra-se importante na medida em que a escolha do ramo ou setor de negócios de forma equivocada é o quinto problema em ordem de importância para o encerramento das franquias da amostra em questão, com uma  $m = 3,54$ .

A escolha errada do ramo de negócios apresentou correlação com problemas contratuais com o franqueador, o que pode ser originado tanto pela insatisfação com o ramo em que escolheu a franquia como por um entendimento pouco amplo sobre o negócio em seu início, o que gerou futuros problemas contratuais com o franqueador.

147

### 5.3 FALTA DE EXPERIÊNCIA NO RAMO/SETOR DE NEGÓCIOS ESCOLHIDO

É interessante notar que a falta de pagamento a fornecedores relaciona-se ( $b = 0,3717$ ;  $r = 0,0116$ ) com a falta de experiência no ramo de negócios escolhido, indicando que não necessariamente o *know-how* repassado pela franquia supriu

as deficiências do ex-franqueado em relação a um ramo de negócio no qual não possuía experiência, ocasionando possíveis problemas financeiros. A má gestão do fluxo de caixa é um fator que possui diversas similaridades com o item analisado anteriormente, como as correlações com a falta de experiência no setor ( $b = 0,3455$ ;  $r = 0,0138$ ).

Em relação à “localização comercial inadequada”, destaca-se também a correlação relativa à falta de experiência no setor de negócios ( $b = 0,3224$ ;  $r = 0,0247$ ).

#### 5.4 FALTA DE EXPERIÊNCIA GERENCIAL

A falta de experiência gerencial apresentou correlações também com problemas como “produto mal posicionado em preço e qualidade” e “manutenção inadequada das instalações”. Novamente, pode-se verificar que a falta de experiência pode levar a problemas operacionais comuns, como manutenção inadequada das instalações e dos produtos, ou seja, da mesma forma que nos itens anteriores, a falta de experiência gerencial atribuída ao empreendedor adquirente da franquia pode não ter sido suprida pela estrutura de manuais e treinamento dos franqueadores. A falta de experiência também se correlaciona com problemas contratuais com o franqueador, ou seja, quanto maior o peso atribuído à experiência gerencial, maior é o peso atribuído a problemas contratuais, o que pode indicar um entendimento superficial do negócio antes de sua efetivação e de seu melhor entendimento ao longo de sua administração.

#### 5.5 TEMPO DE SOBREVIVÊNCIA DA FRANQUIA

A presente seção finaliza a análise dos resultados e tem por objetivo explorar a correlação entre o tempo de sobrevivência e os aspectos da franquia e fatores de fracasso. É importante, ainda, ressaltar que, apesar de as correlações apresentadas se referirem à duração da franquia, todas foram encerradas. As correlações foram quantificadas pelo coeficiente de correlação de Spearman ( $s$ ), que, com seu nível de significância, são apresentados na Tabela 3.

A falta de experiência gerencial e a falta de experiência no ramo ou setor de negócios escolhido têm forte correlação negativa com o tempo de duração da franquia, sendo estas ( $s = -0,4470$ ;  $r = 0,0043$ ) e ( $s = -0,5252$ ;  $r = 0,0006$ ), respectivamente, indicando que quanto maior a média de importância atribuída a esses fatores, menor é o tempo de sobrevivência das unidades franqueadas. Essas correlações indicam novamente que, apesar da não exigência de experiência prévia gerencial e de experiência no ramo de negócios da franquia pela maioria dos franqueadores (RIBEIRO; SILVA, 2004), estas podem interferir no tempo e na sobrevivência da unidade franqueada.

TABELA 3

**CORRELAÇÃO ENTRE DURAÇÃO DA FRANQUIA E  
FALTA DE EXPERIÊNCIA GERENCIAL**

	ASPECTOS/FATORES	S	R
Duração da franquia (anos)	Falta de experiência gerencial.	-0,4470	0,0043
	Falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido.	-0,5252	0,0006
<i>Spearman Correlation Coefficients (s)</i>		Prob >  r  under H0: Rho = 0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

## 6 CONCLUSÕES

O *franchising* se mostra como uma alternativa de negócios aos empreendedores, pois fornece subsídios ou assessoria, supondo-se que tal apoio minimizaria o efeito de fatores de fracasso de micro e pequenas empresas. No entanto, apesar dessa estruturação, os negócios no sistema *franchising* também estão sujeitos ao fracasso. Esta pesquisa explorou fatores que determinaram o fracasso de unidades franqueadas no sistema de negócios formatado.

Os fatores financeiros tiveram grande impacto no fracasso dos negócios nesta pesquisa, sendo o principal deles o resultado financeiro abaixo do esperado. Os outros fatores financeiros operacionais tiveram pesos menores, o que pode indicar que o encerramento não ocorreu apenas devido a resultados financeiros baixos, mas a resultados aquém de uma expectativa inicial que pode ter sido superestimada.

O apoio do franqueador abaixo do esperado foi outro fator que se destacou entre os relacionados a fracasso, o que também pode ter ocorrido tanto por uma supervalorização inicial do negócio quanto pela falta de ações do franqueador especialmente (e novamente) em relação a treinamento. Por outro lado, é imprescindível ressaltar que os dois outros fatores considerados críticos para o encerramento das franquias foram a falta de experiência gerencial e a escolha do setor ou ramo de negócios errada. Esses fatores estão diretamente ligados aos principais aspectos estruturais do sistema *franchising*.

Uma das vantagens do *franchising* é oferecer treinamento e *know-how* para o empreendedor que não possui conhecimentos sobre o negócio ou o ramo em que pretende atuar, pois é um negócio já estruturado e testado à disposição dos empreendedores. Os franqueadores, em sua grande maioria, também não exi-

gem experiência prévia gerencial no ramo de negócios. Entretanto, os resultados da pesquisa apontaram que a falta de experiência gerencial, que é um dos principais fatores de encerramento de micro e pequenas empresas independentes, também exerce influência no *franchising* e está relacionada aos outros três fatores de fracasso já citados. Portanto, a crença de que empreendedor disposto a adquirir uma franquia não necessita de experiência no ramo ou conhecimentos gerenciais prévios pode não ser tão acertada.

Assim, os resultados deste estudo reforçam a importância do estudo do fracasso no *franchising*. Do mesmo modo, os resultados obtidos mostram que a formatação do negócio não garante a sobrevivência. Além disso, o estudo, do ponto de vista dos franqueadores, alerta para a carência de experiência gerencial como um fator importante para o fracasso, de forma que os franqueadores poderiam repensar a não exigência de experiência gerencial ou adotar um treinamento prévio na unidade piloto como forma de suprir parte dessa carência.

Do ponto de vista dos franqueados, o estudo evidenciou a importância em procurar conhecimento sobre o ramo/setor antes de adquirir a unidade no sistema *franchising*, pois a falta de conhecimento sobre o setor pode gerar problemas entre franqueados e franqueadores.

Finalmente, há que se considerar que uma limitação inerente a este estudo está relacionada ao fato de terem participado somente franqueados, e não franqueadores. Nesse sentido, estudos com franqueadores para verificar fatores de fracasso no *franchising* podem ser interessantes, bem como estudos com a finalidade de averiguar fatores de sucesso com franqueados que estão em atividade.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. *Números do franchising: censo do franchising*. Disponível em: <[http://www.portaldofranchising.com.br/default.asp?A040\\_cod\\_area=7](http://www.portaldofranchising.com.br/default.asp?A040_cod_area=7)>. Acesso em: 23 maio 2007.
- BATES, T. Survival patterns among newcomers to franchising. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 13, n. 2, p. 113-130, Mar. 1998.
- BERNARD, D. A. *Como escolher a franquia certa: as melhores práticas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BHIDE, A. Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo. In: BUSINESS HARVARD REVIEW. *Empreendedorismo e estratégia*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BOYLE, E. The failure of business format *franchising* in British forecourt retailing: a case study of the rebranding of Shell Retail's forecourt. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 30, n. 5, p. 251-263, 2002.

- BRYMAN, A.; CRAMÉR, D. *Quantitative analysis for social scientists*. London: Routledge, 1990.
- CAMPOS, H. de. *Estatística experimental não-paramétrica*. Piracicaba: USP, 1979.
- CAVALCANTE, F. B. F.; ARRUDA, D. M. O. Estratégias para geração de desempenho financeiro em *franchising*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3Es, 1., 2003, Curitiba. *Anais...* Curitiba: 3Es, 2003. 1 CD-ROM.
- CELLA, D.; PERES, F. C. Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso do empreendedor rural. *RA – Revista de Administração*, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 49-57, out./dez. 2002.
- CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E. Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, EGEPE. 3., 2003, Brasília. *Anais...* Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 796-812. 1 CD-ROM.
- CLODOALDO, N. M.; LEONE, P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *RA – Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.
- COHEN, M.; DA SILVA, J. F. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast-food*: o papel do relacionamento franqueado-franqueador. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 109-131, maio/ago., 2000.
- COMBS, J. G.; KETCHEN JR., D. J. Why do firms use *franchising* as an entrepreneurial strategy?: a meta-analysis. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 29, n. 3, p. 443-465, 2003.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DAHAB, S. *Entendendo o franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- DEGEN, R. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw Hill, 1998.
- DUTRA, I. de S.; GIMENEZ, F. A. A estratégia empreendedora: em busca da trilha para realizar sucesso. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, EGEPE, 2., 2001, Londrina. *Anais...* Londrina: UEM/UEL/UnB, 2001. p. 164-175.
- DUTRA, I. de S.; PREVIDELLI, J. J. Perfil empreendedor *versus* mortalidade de empresas: um estudo de caso do perfil do micro e pequeno empresário empreendedor. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2003. 1 CD-ROM.
- ESPINHA, P. et al. Fatores de fracasso de empreendimentos no sistema de *franchising*: um estudo exploratório. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO NA AMÉRICA LATINA, CIPEAL – PUC-RJ, 3., 2004, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Cipeal, 2004. 1 CD-ROM.
- FALBE, C. M.; WELSH, D. H. B. Nafta and franchising: a comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico and the United States. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 13, n. 2, p. 151-171, 1998.
- HALLORAN, J. W. *Por que os empreendedores falham*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HISRICH, R. D.; PETERS M. P. *Empreendedorismo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HOLBERG, S. R.; MORGAN, K. B. Franchise turnover and failure: new research and perspectives. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 18, n. 3, p. 403-418, 2003.

- HOY, F.; SHANE, S. *Franchising as an entrepreneurial venture form*. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 13, n. 2, p. 91-94, 1998.
- HOY, F.; STANWORTH, J.; PURDY, D. An entrepreneurial slant to franchise research. In: SEXTON, D. L.; LANDSTRÖM, H. *The blackwell handbook of entrepreneurship*. Oxford: Blackwell Publishers, 2000. p. 408-432.
- KAUFMANN, P. J.; DANT, R. P. *Franchising and the domain of entrepreneurship research*. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 14, n. 1, p. 5-16, 1998.
- LAFONTAINE, F.; KAUFMANN, P. J. The evolution of ownership patterns in *franchising* systems. *Journal of Retailing*, New York, v. 70, n. 2, p. 97-113, 1994.
- LEITE, R. C. *Franchising na criação de novos negócios*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LITZ, R. A.; STEWART, A. C. *Franchising for sustainable advantage? Comparing the performance of independent retailers and trade-name franchisees*. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 13, n. 2, p. 131-150, 1998.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MICHAEL, S. C. Determinants of the rate of franchising among nations. *Management International Review*, Wiesbaden, v. 43, n. 3, p. 267-290, 2003.
- MIRANDA, R. L. *Marketing do varejo: e alianças estratégicas com a indústria*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- MUÑOZ, R. A inovação tecnológica e o sistema de franquia na construção civil de Salvador. *O&S – Organizações e Sociedade*, Salvador, v. 9, n. 23, p. 189-208, jan./abr. 2002.
- OLIVEIRA, D. C.; GUIMARÃES, L. de O. Perfil empreendedor e ações de apoio ao empreendedorismo: o NAE/SEBRAE em questão. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2003. 1 CD-ROM.
- PLÁ, D. *Tudo sobre franchising*. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2001.
- RIBEIRO, A.; SILVA, E. M. *Guia de oportunidades em franchising 2004*. São Paulo: Nobel, 2004.
- RODRIGUES, J. dos R. G. *O empreendedor e o franchising: do mito à realidade*. São Paulo: Érica, 1998.
- ROSENTHAL, R.; ROSNOW, R. L. *Essentials of behavioral research: methods and data analysis*. New York: McGraw-Hill, 1991.
- SCHWARTZ, J. C. *Franchising: o que é, como funciona*. Brasília: Ed. Sebrae, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Franquia de A a Z: o que você precisa saber*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- SEBRAE. *Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos*. Estudo realizado pelo SEBRAE, 2003. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/novo/pesquisa/download/1>>. Acesso em: 10 maio 2005.
- SHANE, S. A.; HOY, F. *Franchising: a gateway to cooperative entrepreneurship*. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 11, n. 5, p. 325-327, 1996.
- SHANE, S. A.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, New York, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SIEGEL, S. *Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

- SILVA, J. S.; SOLINO, A. da S. Fatores determinantes da mortalidade da micro e pequena empresa industrial de criação e abate de aves, na grande Natal/RN. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: Anpad, 2000. 1 CD-ROM.
- STEN, J. Exit – Success or failure? In: INTERNATIONAL COUNCIL OF SMALL BUSINESS, ICSB CONFERENCE. Proceedings. 1998, Singapore. *Anais...* Singapore: ICBS, 1998. 1 CD-ROM.
- STEVEN, M. C. Determinants of the rate of *franchising* among nations. *Management International Review*, Wilsbaden, v. 43, n. 3, p. 267-290, 2003.
- TEIXEIRA, H. de A. A trajetória dos pequenos negócios do ramos de turismo na região de Belo-Horizonte e Poços de caldas (MG) – um estudo sobre mito ou realidade do processo de empreendedorismo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: Anpad, 2001. 1 CD-ROM.
- TEIXEIRA, R. M. Desenvolvimento de empresários de pequenos negócios: buscando relações entre desempenho, aprendizado contínuo e “networks”. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002. 1 CD-ROM.
- VERSIANI, Á. F.; GASPAR, R. M. Posicionamentos e crescimento de PME's – um estudo no setor de confecção da região metropolitana de Belo-Horizonte. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: Anpad, 2000. 1 CD-ROM.
- VIAPIANA, C. Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, EGEPE, 2., 2001, Londrina. *Anais...* Londrina: UEM/UEL/UnB, 2001. p. 505-525. 1 CD-ROM.
- VILLELA, A. *As micro, pequenas e médias empresas. Textos para Discussão*. Rio de Janeiro: BNDES, 1994.
- WILLIAMS, D. L. Why do entrepreneurs become franchisees? An empirical analysis of organizational choice. *Journal of Business Venturing*, v. 14, p. 103-124, 1999.
- ZACHARAKIS, A. L.; MEYER, D. G.; DE CASTRO J. Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, Washington, v. 37, n. 3, p. 1-14, 1999.