



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO CONCEPTUAL DA RELAÇÃO ENTRE
FRANQUEADO E FRANQUEADOR EM PORTUGAL**

Mestrando: Raquel Peixoto Monteiro

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de
Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por: Professora Doutora Mafalda Luísa Ferreira

Porto, novembro de 2016



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO CONCEPTUAL DA RELAÇÃO ENTRE
FRANQUEADO E FRANQUEADOR EM PORTUGAL**

Mestrando: Raquel Peixoto Monteiro

Orientada por: Professora Doutora Mafalda Luísa Ferreira

Porto, novembro de 2016

Resumo

O *franchising* como estrutura organizacional é desde sempre uma das estratégias de negócio seguida pelas empresas que pretendem expandir-se nacional ou internacionalmente. O *franchising* caracteriza-se por um acordo contratual estabelecido entre duas partes (o franqueado e o franqueador), jurídica e financeiramente independentes, para uma determinada localização e período de tempo.

Num sistema de *franchising* uma das principais preocupações do franqueador é a proteção e uniformização do modelo de negócio, do *know-how* e da imagem da marca; por outro lado, uma das principais preocupações do franqueado é a rentabilidade do negócio no qual investiu. Desta forma, o relacionamento entre franqueado e franqueador tem um papel crucial no crescimento e manutenção de uma rede de *franchising*. A relação entre franqueado e franqueador trata-se de uma relação de parceria na qual fatores como a comunicação, a confiança, as cláusulas contratuais e as normas relacionais podem influenciar a cooperação, a condescendência e o desempenho da rede.

Assim, o objetivo principal da presente dissertação é desenvolver um modelo conceptual que permita compreender as correlações existentes entre as principais variáveis identificadas que podem influenciar o relacionamento entre franqueado e franqueador.

Participaram neste estudo 193 franqueados a nível nacional, independentemente da área de negócio em que operam que responderam a um questionário via telefónica. Os principais resultados obtidos neste estudo permitem consolidar alguns conhecimentos a nível dos fatores que influenciam a relação entre franqueado e franqueador e demonstram as correlações existentes de forma a potenciar esse relacionamento e os resultados das próprias redes de *franchising*, em Portugal.

Palavras-chave: *Franchising*, Relação, Franqueado, Franqueador.

Resumen

La franquicia como estructura organizativa es siempre una de las estrategias de negocio seguido por las empresas que buscan expandirse a nivel nacional o internacional. La franquicia se caracteriza por un acuerdo contractual entre las dos partes (el franquiciado y el franquiciador), legal y financieramente independiente, a un cierto lugar y tiempo.

En un sistema de franquicias preocupaciones de una importante franquiciador es la protección y la estandarización del modelo de negocio de la imagen de marca, know-how y; por el contrario, una de las principales preocupaciones de la franquicia es la rentabilidad de la empresa en la que invierte. Por lo tanto, la relación entre franquiciado y franquiciador juega un papel crucial en el crecimiento y mantenimiento de una red de franquicias. La relación entre franquiciado y franquiciador es una asociación en la que factores como la comunicación, la confianza, las cláusulas contractuales y normas de relación puede influir en la cooperación, la condescendencia y el rendimiento de la red.

Por lo tanto, el objetivo general de este trabajo es desarrollar un modelo conceptual que permite entender la correlación entre las principales variables identificadas que pueden influir en la relación entre franquiciado y franquiciador.

La muestra fue de 193 franquiciados en todo el país, independientemente de la zona de negocios en el que operan que respondieron a un cuestionario telefónico. Los principales resultados obtenidos en este estudio nos permitirán consolidar un poco de conocimiento en el ámbito de los factores que influyen en la relación entre franquiciado y franquiciador y demostrar las correlaciones con el fin de mejorar esta relación y los resultados de sus propias redes de franquicias en Portugal.

Palabras clave: Franquicias, Relación, franquiciado, franquiciador.

Abstract

Franchising as an organizational structure has always been one of the business strategies followed by companies that want to expand nationally or internationally. *Franchising* is characterized by a contractual agreement between two parties (franchisee and franchisor), legally and financially independent, for a particular location and period of time.

In a *franchising* system one of the main concerns of the franchisor is the protection and standardization of the business model, the know-how and the image of the brand; On the other hand, one of the main concerns of the franchisee is the profitability of the business in which it invested. In this way, the relationship between franchisee and franchisor plays a crucial role in the growth and maintenance of a *franchising* network. The relationship between franchisee and franchisor is a partnership relationship in which factors such as communication, trust, contractual clauses and relational standards can influence co-operation, condescension and performance of the network.

Thus, the main objective of this dissertation is to develop a conceptual model that allows understanding the correlations between the main identified variables that can influence the relationship between franchisee and franchisor.

A total of 193 national franchisees participated in this study, regardless of the business area in which they operate, who answered a questionnaire by telephone. The main results obtained in this study allow us to consolidate some knowledge on the factors that influence the relationship between franchisee and franchisor and demonstrate the existing correlations in order to enhance this relationship and the results of *franchising* networks in Portugal.

Keywords: *Franchising*, Relationship, Franchisee, Franchisor.

Agradecimentos

A conclusão deste estudo sem dúvida é um momento de grande emoção e entusiasmo para mim como pessoa e como profissional. Este trabalho foi o resultado do contributo de várias pessoas.

Desta forma quero agradecer a todos os franqueados que despenderam de dez minutos do seu tempo para responder ao questionário, que sem eles não seria possível ter a base do trabalho;

À Professora Doutora Mafalda Ferreira que acreditou neste tema desde o primeiro momento e que abraçou este desafio, mostrando-se sempre disponível, partilhando a sua sabedoria comigo para que conseguíssemos desenvolver um trabalho de excelência;

Aos meus pais, Maria e José, que, apesar dos receios da minha mudança de área profissional, nunca deixarem de me apoiar e acreditar nas minhas capacidades;

Ao meu marido, André, por todo o apoio, carinho, paciência e pela capacidade de me fazer sempre sorrir.

A todos, o meu muito obrigada!

Índice Geral

Resumo.....	ii
Resumen.....	iii
Abstract.....	iv
Agradecimentos.....	v
Índice Geral.....	vi
Índice de Tabelas.....	ix
Índice de Figuras.....	xi
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	2
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO AO <i>FRANCHISING</i>	3
1.1 O Fenómeno de <i>franchising</i>	4
1.1.1 A Definição de <i>franchising</i>	5
1.1.2 A Evolução do <i>franchising</i>	6
1.1.3 O <i>franchising</i> em Portugal.....	8
1.2 O <i>franchising</i> como Estrutura Organizacional.....	9
1.2.1 Teoria da Escassez de Recursos.....	10
1.2.2 Teoria da Agência.....	11
1.2.3 As vantagens do <i>franchising</i>	13
1.2.4 As desvantagens do <i>franchising</i>	14
1.3 Os Modelos de <i>franchising</i>	14
1.3.1 <i>Franchising</i> de Produção/Industrial.....	15
1.3.2 <i>Franchising</i> de Distribuição.....	15
1.3.3 <i>Franchising</i> de Serviços.....	15
1.3.4 <i>Franchising</i> de Marca ou de Produto.....	15
1.3.5 <i>Business Format Franchising</i>	16
1.4 O Contrato de <i>franchising</i>	16
CAPÍTULO II - O RELACIONAMENTO FRANQUEADO – FRANQUEADOR.....	18
2.1 O Relacionamento no <i>franchising</i>	19
2.2 Variáveis do relacionamento no <i>franchising</i>	20

2.2.1	Os mecanismos de controlo	20
2.2.2	A Teoria do Intercâmbio Social	21
2.2.3	O Contrato de <i>franchising</i>	22
2.2.4	A Teoria Compromisso-Confiança	23
2.2.5	A Condescendência.....	25
2.3	Gestão de conflitos	25
PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA		28
CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO		29
3.1	Modelo de Investigação.....	30
3.2	Objetivos de Investigação	31
3.2.1	Objetivos Específicos	31
3.3	Hipóteses.....	31
3.4	Tipologia do estudo	32
3.5	População e Amostra	32
3.6	Procedimento de recolha de dados.....	33
3.7	Tratamento Estatístico e Análise dos dados	33
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....		36
4.1	Estrutura do Instrumento	37
4.2	Validação do Instrumento.....	38
4.2.1	Escala de avaliação do “Contrato”	38
4.2.2	Escala de avaliação de “Normas Relacionais”	40
4.2.3	Escala de avaliação da “Condescendência”	41
4.2.4	Escala de avaliação da “Comunicação”	44
4.2.5	Escala de avaliação de “Compromisso”	46
4.2.6	Escala de avaliação “Confiança”	47
4.2.7	Escala de avaliação do “Desempenho da Franquia”	48
4.3	Análise Descritiva	50
4.3.1	Caraterização da Amostra.....	50
4.3.2	Contrato.....	52
4.3.3	Normas Relacionais.....	53
4.3.4	Condescendência.....	54

4.3.5	Comunicação.....	55
4.3.6	Compromisso.....	56
4.3.7	Cooperação	57
4.3.8	Confiança.....	57
4.3.9	Desempenho da franquia	58
4.4	Apresentação de resultados.....	59
4.4.1	Hipótese 1.....	59
4.4.2	Hipótese 2.....	60
4.4.3	Hipótese 3.....	60
4.4.4	Hipótese 4.....	61
4.4.5	Hipótese 5.....	61
4.4.6	Hipótese 6.....	61
4.4.7	Hipótese 7.....	62
4.4.8	Hipótese 8.....	62
4.4.9	Hipótese 9.....	63
CAPÍTULO V - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....		64
5.1	Análise e Discussão dos resultados.....	65
CONCLUSÕES.....		78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		81
APÊNDICE		84
APÊNDICE I - Questionário aos inquiridos.....		84

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Informação sobre o mercado de franquias português, no período de 2007 a 2011 (adaptado).	8
Tabela 2 - Motivações para o desenvolvimento e/ou aquisição de um sistema de <i>franchising</i> , por parte do franqueador e franqueado, respetivamente (adaptado).	13
Tabela 3 - Principais desvantagens no desenvolvimento e/ou aquisição de um sistema de <i>franchising</i> , por parte do franqueador e franqueado, respetivamente.	14
Tabela 4 - Teste de KMO e Bartlett para a variável contrato.	39
Tabela 5 - Análise fatorial para a variável contrato.	39
Tabela 6 - Coeficientes de fiabilidade (alfa de <i>Cronbach</i>) do construto contrato.	40
Tabela 7 - Teste de KMO e Bartlett para a variável normas relacionais.	40
Tabela 8 - Análise fatorial para a variável normas relacionais.	41
Tabela 9 - Coeficiente de fiabilidade (alfa de <i>Cronbach</i>) da variável Normas Relacionais. ...	41
Tabela 10 - Teste de KMO e Bartlett para a variável condescendência.	42
Tabela 11 - Análise fatorial com rotação varimax para a variável condescendência.	43
Tabela 12 - Coeficiente de fiabilidade (alfa de <i>Cronbach</i>) para a variável condescendência.	44
Tabela 13 - Teste de KMO e Bartlett para a variável comunicação.	44
Tabela 14 - Análise fatorial para a variável comunicação.	45
Tabela 15 - Coeficiente de fiabilidade (alfa de <i>Cronbach</i>) da comunicação.	45
Tabela 16 - Teste de KMO e Bartlett para a variável compromisso.	46
Tabela 17 - Análise fatorial para a variável compromisso.	46
Tabela 18 - Coeficiente de fiabilidade (alfa de <i>Cronbach</i>) do compromisso.	47
Tabela 19 - Teste de KMO e Bartlett para a variável percepção de confiança.	47
Tabela 20 - Análise fatorial para a variável confiança.	48
Tabela 21 - Coeficiente de fiabilidade (alfa de <i>Cronbach</i>) da confiança.	48
Tabela 22 - Teste de KMO e Bartlett para a variável desempenho de vendas.	49
Tabela 23 - Análise fatorial para a variável desempenho de vendas.	49
Tabela 24 - Teste de KMO e Bartlett para a variável desempenho de serviço.	49
Tabela 25 - Análise fatorial para a variável desempenho de serviço.	50
Tabela 26 - Coeficientes de fiabilidade (alfa de <i>Cronbach</i>) para o desempenho de vendas e serviço.	50
Tabela 27 - Distribuição da amostra de acordo com as variáveis área de negócio e localização.	51
Tabela 28 - Distribuição da amostra de acordo com a variável tempo de relacionamento.	51
Tabela 29 - Distribuição da amostra de acordo com a motivação para a escolha de um negócio em <i>franchising</i>	52
Tabela 30 - Frequências observadas por item e estatística descritiva da escala do construto contrato (n=193).	53

Tabela 31 - Frequências observadas por item e estatística descritiva do constructo (n=193).	54
Tabela 32 - Frequências observadas por item e estatística descritiva do constructo da condescendência (n=193).	55
Tabela 33 - Frequências observadas por item e estatística descritiva da escala comunicação (n=193).	56
Tabela 34 - Frequências observadas por item e estatística descritiva da escala compromisso (n=193).	57
Tabela 35 - Frequências observadas e estatística descritiva da escala cooperação (n=193).	57
Tabela 36 - Frequências observadas e estatística descritiva do constructo confiança (n=193).	58
Tabela 37 - Frequências observadas por cada item e estatística descritiva da escala para o constructo desempenho (n=193).....	59
Tabela 38 - Coeficientes resultantes da análise de regressão linear.	59
Tabela 39 - Coeficientes resultantes da análise de regressão linear.	60
Tabela 40 - Correlações de Pearson entre as variáveis compromisso e comunicação.	60
Tabela 41 – Resultados observados para o teste One-Way ANOVA.....	61
Tabela 42 - Correlações de Pearson entre as variáveis compromisso e confiança.	61
Tabela 43 - Correlações de Pearson entre as variáveis compromisso e cooperação.....	62
Tabela 44 - Correlações de Pearson entre as variáveis confiança e a cooperação.....	62
Tabela 45 - Correlações de Pearson entre as variáveis confiança e o desempenho de serviço.	62
Tabela 46 - Correlações de Pearson entre as variáveis confiança e o desempenho de vendas.	63

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo hipotético de investigação.....	30
Figura 2 - Modelo conceptual da Relação entre franqueado-franqueador, em Portugal.....	77

INTRODUÇÃO

O presente estudo pretende apresentar um modelo conceptual representativo do relacionamento entre franqueado-franqueador em Portugal, contribuindo com conhecimento teórico nesta área e auxiliando as redes de *franchising* no seu desenvolvimento e crescimento. Para tal foi necessário definir cada um dos fatores que podem influenciar esse relacionamento positiva ou negativamente.

O relacionamento entre franqueado-franqueador revela-se muito mais complexo do que a tradicional interação comprador-vendedor e por isso requer particular atenção pois poderá ditar o sucesso ou insucesso de um *franchising* (Stanworth, 1991). Se por um lado temos o franqueado motivado pela sua independência, sendo o seu objetivo garantir e assegurar a máxima ajuda e assistência, por parte do franqueador, para o crescimento do negócio em que investiu; por outro lado, temos os interesses do franqueador em proteger a sua marca e imagem, controlando o comportamento do franqueado, através de poder coercitivo e/ou não-coercitivo, como forma de minimizar comportamentos desviantes e ainda assegurar o apoio e cooperação necessários ao franqueado para que este se mantenha motivado e atinga as suas metas e objetivos e, como consequência direta, conduzir ao crescimento do negócio. Desta forma, a relação entre franqueado-franqueador e a sua manutenção continuam a ser temas de grande relevância para a área da gestão e das ciências sociais.

Subjacente à importância da temática em estudo e enquanto gestora de operações de uma rede de *franchising*, o presente trabalho irá abordar algumas das dificuldades sentidas pelos franqueadores no relacionamento que os mesmos estabelecem com os seus franqueados. Como tal, o presente estudo é de extrema importância pois procura dotar os franqueadores de ferramentas sociais que lhes permita melhorar as suas relações com os seus franqueados, conduzindo-os aos mais altos níveis de desempenho das franquias.

O presente estudo está dividido em duas partes, a fundamentação teórica e a investigação empírica. A primeira parte está dividida em dois capítulos que abordam, respetivamente, o *franchising* – nomeadamente, a sua origem, definição, evolução, o contrato e os seus modelos – e o relacionamento no *franchising*, os componentes principais que influenciam o mesmo e ainda a gestão de conflitos.

A segunda parte integra três capítulos que abordam a metodologia de investigação, nomeadamente o modelo de investigação, os objetivos (gerais e específicos), as hipóteses, a tipologia do estudo, a caracterização população e amostra, o procedimento de recolha de dados, instrumento utilizado e o tratamento estatístico realizado; a apresentação dos resultados estatísticos resultantes das análises realizadas; por fim, os resultados obtidos são discutidos com base na bibliografia analisada. O presente trabalho termina com algumas considerações relativas aos resultados obtidos.

PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO AO *FRANCHISING*

1.1 O Fenómeno de *franchising*

Num mercado cada vez mais competitivo e globalizado em que cada vez são menores as barreiras geográficas, culturais e legais e em que a tecnologia evolui à velocidade da luz, as empresas e os negócios enfrentam novos desafios. Estamos na era do conhecimento, quer isto dizer que os consumidores hoje em dia estão cada vez mais e melhor informados, têm maior consciência dos seus direitos e tornaram-se mais exigentes. Como consequência, as estratégias empresariais têm que se adaptar aos novos mercados, às novas exigências e assim surgem novas oportunidades de negócio (Teixeira, 2011).

O *franchising*, ao longo de mais de 30 anos, tem sido considerado como uma ferramenta económica que permite às empresas expandir e fazer crescer os seus negócios, de uma forma mais rápida, sendo por isso uma das estratégias mais implementadas (Trifunovska & Trifunovski, 2011). O *franchising*, como estratégia de crescimento, pode ser aplicado no mercado interno ou para efeitos de internacionalização de um negócio através de um contrato assinado por ambas as partes envolvidas, franqueado e franqueador, dando acesso a tecnologia, marca, especificações, entre outros, com o objetivo de produção e/ou venda de produtos e/ou serviços. Desta forma tem-se verificado que é cada vez mais significativo o número de empresas que optam pelo sistema de *franchising* para crescimento do negócio, em diferentes áreas de negócio. De acordo com Teixeira (2011) uma das principais vantagens para a adesão ao *franchising* relativamente a outros modelos de negócio reside no facto de este integrar toda a cadeia de valor, desde fornecedores a clientes. O ganho do poder negocial em negócios em *franchising* é tanto maior quanto maior for a dimensão da rede. A adesão ao *franchising* permite à rede beneficiar de economias de escala, quer a nível de *marketing* quer a nível de produção e fornecedores (Elango & Fried, 1997). Este facto já não é tão notório noutros modelos de negócio que revelam mais rapidamente a falta de compromisso para com fornecedores e clientes.

Em qualquer área de negócio as tecnologias, o conhecimento e as relações estabelecidas são os pilares do seu desenvolvimento. De acordo com Perry, Cavaye e Coote (2002), Walters *et al.* (2002) e Geyskens *et al.* (1999), a gestão do relacionamento pode influenciar o posicionamento e a estratégia de um negócio de *franchising*, promovendo a identificação, o desenvolvimento e a manutenção de parcerias sinérgicas e evitando situações de conflito estratégicos. Hausman (2001) defende que o aparecimento de conflitos num relacionamento é natural quando o esforço para compreender esse relacionamento é mínimo. Os estudos efetuados por Achrol (1991), Dwyer *et al.* (1987), Mohr & Nevin (1990) e Morgan (1994) identificam que fatores como a confiança, compromisso, dependência, grau de relação, flexibilidade, comunicação e uso do poder podem influenciar positiva ou negativamente o relacionamento e o respetivo sucesso do negócio. Estes fatores têm sido identificados como determinantes nas relações a longo-termo bem-sucedidas. De acordo com Elango e Fried (1997) alcançar um relacionamento do tipo parceria é vital no *franchising*, dado que o franqueado não pode ser visto como um mero trabalhador. O franqueado é considerado um

empreendedor, com o seu próprio negócio, e a relação com o franqueador assenta num contrato formal. Desta forma, o franqueador não poderá simplesmente subestimar o franqueado e impor-se dado que é o franqueado que lida com o *modus operandi* diariamente e que reflete para o consumidor final os valores da marca.

Nas relações de negócios o consenso, o compromisso, a confiança e a cooperação são alcançados através do controlo, poder e outros mecanismos de suporte. Porém, no negócio de *franchising* devido às suas particularidades e à interdependência entre ambas as partes, estes fatores relacionam-se aparentemente de forma diferente. Os fatores de relacionamento identificados pelos vários autores conduzem à oportunidade de se estabelecer um relacionamento diádico eficaz, eficiente e de longa duração entre franqueado e franqueador. Concluindo, as pessoas que optam pelo *franchising*, em vez de ter o próprio negócio sozinhas, acreditam que o *franchising* consegue conciliar as vantagens de um negócio local com as economias de escala de uma grande organização e reduzir significativamente o risco de falhar. Como tal existe uma troca, o franqueado abdica da sua independência como empreendedor por conta própria mas por outro lado usufrui da marca, de um modelo de negócio que tem sucesso aparentemente garantido e das economias de escala (Fulop & Foward, 1997).

1.1.1 A Definição de *franchising*

O *franchising*, de acordo com a Federação Europeia de *franchising*, é definido como um acordo contratual que permite a comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado numa estreita e contínua colaboração entre empresas jurídicas e financeiramente distintas e independentes, o franqueador e os seus franqueados, no qual é concedido pelo franqueador aos seus franqueados o direito de explorar uma empresa de acordo com o conceito por ele desenvolvido, tendo esta exploração obrigações implícitas. Este acordo é estabelecido para uma determinada localização geográfica e por um determinado período de tempo (Lafontaine, 1992). O conceito de *franchising* foi desenvolvido de forma a criar uma identidade comum, unidade pela marca e modelo de negócio. Como consequência os espaço comerciais, produtos e/ou serviços numa rede de *franchising* são indistinguíveis em termos operacionais para o consumidor final.

De acordo com o código de deontologia europeu, após ter sido assinado o contrato de *franchising* e realizado o respetivo pagamento dos direitos de entrada, o franqueado tem direito a usar a marca, os produtos e/ou serviços, os métodos e sistemas operacionais e de suporte, o *know-how* do franqueador e ter acesso a todo o suporte técnico e comercial que necessite durante a vigência do contrato de *franchising* celebrado entre ambas as partes.

Por fim, de acordo com a Federação Europeia de *franchising*, um sistema de *franchising* é definido da seguinte forma:

- Um modelo de negócio capaz de ser replicado por outra entidade, o franqueado;

- A venda contratual a outras entidades, singulares ou coletivas, financeira e juridicamente independentes, os franqueados, do franqueador;
- A rede de *franchising* é representada pelo Master *franchising* (o franqueador) e os seus franqueados.

1.1.2 A Evolução do *franchising*

Desde do tempo das sociedades pré-industriais que existem modelos de negócio muito semelhantes ao *franchising*. De acordo com a Federação Europeia de *franchising*, o termo franquia surge na Europa entre o século XIII e XIV. Nessa época ter o direito concedido de explorar uma franquia era sinónimo de liberdade para fazer algo.

Durante o período medieval na Europa, aos comerciantes era concedido o direito de exploração de negócios com independência de algumas obrigações legais. Até aos finais do século XVI, a própria igreja católica detinha um modelo de negócio semelhante ao *franchising*, no qual os seus cobradores de impostos ganhavam o direito a proteção e a reter uma percentagem do dinheiro recolhido, entregando a restante percentagem à igreja.

Durante o período colonial o mesmo aconteceu em alguns territórios da América do Norte, nos quais o desenvolvimento empresarial teve por base a concessão de franquias a quem pretendesse explorar novos territórios, de acordo com as ordens dos reis Ingleses e Franceses. Os responsáveis por explorar aquele território teriam que pagar algumas taxas ou *royalties* e como contrapartida teriam direito à exploração da colónia e à proteção da “Coroa Real” (Herman, 2016).

No início do século XIX, um fabricante de cerveja, na Alemanha, após o desenvolvimento de uma cerveja e da respetiva marca, concedeu a vários donos de bares locais o direito de revenderem o seu produto desde que sob a marca que ele criou. Ou seja, os donos dos bares poderiam ser considerados franqueados visto que poderiam revender um produto e em contrapartida tinham que pagar uma taxa para poderem usar a marca. Ora, fazendo o paralelismo para o modelo de *franchising* atual, os franqueados podem explorar um modelo de negócio e em contrapartida pagam o direito de poder usar uma marca e o conceito desenvolvido pelo franqueador (Herman, 2016).

O modelo de *franchising* mais aproximado com o modelo atual surgiu já quase no final do século XIX, nos Estados Unidos da América, e foi implementado por Isaac Singer. A Singer Sewing Machine Company dedicava-se à produção de máquinas de costura. Contudo, apesar da qualidade das máquinas Singer, reconhecida pelos consumidores, nem todos tinham poder económico para as poder comprar e o seu manuseamento exigia formação. Para que o seu produto chegasse ao maior número de consumidores possível, durante o desenvolvimento do negócio, Isaac Singer apresentou como solução o pagamento a prestações. Porém, isto acarretava outra situação: melhoria do modelo de distribuição. Como resultado da sua estratégia, Isaac Singer desenvolveu um modelo de negócio assente numa rede de representantes. O funcionamento da rede caracterizava-se pela atribuição de uma

licença de exploração de uma zona a um representante mediante o pagamento de uma quantia acordada. O retorno no investimento por parte dos representantes era obtido através do lucro que estes conseguiam ter entre a compra de uma máquina à fábrica e a revenda ao público. Os representantes passam a ter então direito a usar a marca Singer, tal como vender máquinas e peças, fazer reparações e dar formação de manuseamento da máquina aos clientes nas suas lojas ou armazéns, naquele território. Desta forma, Isaac Singer desenvolveu um novo modelo de negócio com novas oportunidades de venda pois conseguia alcançar uma maior percentagem de público-alvo (BFA, 2016).

Após a Singer, seguiram-se outras indústrias que viram uma oportunidade neste modelo como forma de expandir os seus negócios. Então no final do século XIX, a General Motors, com o objetivo de expandir a sua rede de distribuição e como consequência aumentar as vendas, adotou o *franchising* como modelo de expansão do negócio. Seguindo-se a Coca-Cola que concedia aos seus franqueados o direito de engarrafamento dos seus refrigerantes. E, por fim, nos meados do século XX começam a entrar as indústrias de restauração, redes de *fast-food*, como a McDonald's graças a Ray Krock, entre outras áreas de negócio (Vilar, 2008).

Ao longo dos tempos, a evolução do *franchising* como modelo de negócio foi sofrendo alterações até ao que é na atualidade. Esta situação deve-se a três grandes líderes e empreendedores (Isaac Singer, Henry Ford e Ray Krock) que com a sua visão conseguiram desenvolver o que é até hoje, possivelmente, um dos modelos de negócio mais rentáveis. Desta forma, poderemos considerar quatro gerações do modelo de *franchising* (Vilar, 2008):

- 1ª Geração: *franchising* de Marca ou de Produto – o franqueado tem a licença para usar a marca e distribuir os produtos do franqueador mas não tem exclusividade sobre os mesmos, podendo os produtos do franqueador ser encontrados noutros locais;
- 2ª Geração: *franchising* de Marca ou de Produto – o franqueado tem a licença de uso da marca e vende os produtos de forma exclusiva;
- 3ª Geração: *Business Format franchising* – o franqueador concede ao franqueado o *know-how* operacional e o direito de usar a marca/insígnia;
- 4ª Geração: Franquias de Rede de Aprendizagem Contínua – os franqueados participam ativamente no processo de evolução do modelo de negócio e no crescimento do conhecimento que é transmitido à rede. Esta nova geração de redes de *franchising* surge como consequência da era do conhecimento. A informação evolui e circula a uma velocidade cada vez maior, logo a transmissão do *know-how* tem que se tornar cada vez mais acessível e eficiente de forma a garantir o sucesso da rede. Desta forma, os franqueados têm acesso e contacto com toda a rede, facilitando a comunicação e o debate sobre assuntos operacionais do quotidiano de cada franqueado.

1.1.3 O *franchising* em Portugal

A adesão a redes de *franchising* sempre foi uma constante. O primeiro negócio em *franchising* surge em Portugal, na década de 80, através da empresa Crispim Abreu & C^a, Lda., com a marca Cenoura, uma empresa do ramo têxtil dedicada à venda de roupa infantil. O *franchising* como modelo de negócio ganhou, em Portugal, o seu maior destaque em 1991 com a entrada de McDonald's, sendo este a maior referência internacional no negócio de *franchising*. Seguiram-se então outras áreas de negócio, tais como a indústria do *fast-food* e mediação imobiliária (Vilar, 2008).

De acordo com os dados providenciados pela Associação Portuguesa de *franchising*, membro da Federação Europeia de *franchising*, na Tabela 1, o mercado português de *franchise*, no período de 2007-2011 apresentou um crescimento médio anual de marcas de *franchising* distintas de 4,5%. Este facto reflete a constante adesão ao *franchising* como modelo de negócio.

Por análise da Tabela 1 outras conclusões foram apresentadas pela Federação Europeia de *franchising* através dos dados providenciados pela Associação Portuguesa de *franchising*:

- Os pontos de venda/negócio, não detidos pelo franqueador, tiveram um crescimento anual médio de 2,4%;
- O emprego, incluindo o emprego por conta própria, cresceu em média anualmente cerca de 3,0%;
- Por fim, o volume de negócios teve um crescimento médio anual de 7,0%.

Tabela 1 - Informação sobre o mercado de franquias português, no período de 2007 a 2011 (adaptado).

	2007	2008	2009	2010	2011
Nº de marcas de <i>franchising</i> distintas	501	521	524	570	578
Nº de franquias – pontos de venda/negócio (não detidas pelo franqueador)	11271	12206	13000	12016	11760
Nº de empregos (estimado) para as franquias acima apresentadas (incluindo emprego por conta própria)	66860	68960	69536	73143	70151
Volume de negócios para as franquias acima apresentadas (em biliões de Euros)	4,8	5,0	5,0	7,8	5,3
Proporção de marcas portuguesas (em %)	51%	53%	59%	59%	62%

Fonte: Federação Europeia de *Franchising* (EFF).

No seguimento do mesmo estudo e das conclusões fornecidas pela Associação Portuguesa de *franchising*, as marcas portuguesas que adotam o *franchising* como estratégia de negócio tendem a expandir-se para as 5 seguintes principais localizações:

- Europa, com destaque para Espanha;
- PALOP;
- Médio Oriente; e
- América Latina.

Por sua vez, as marcas estrangeiras que chegam a Portugal em sistema de *franchising* provêm das seguinte cinco principais localizações:

- Espanha;
- Estados Unidos da América;
- França;
- Itália;
- Reino Unido e
- América Latina.

Verifica-se ainda que existem vários modelos de entrada no mercado português sendo as principais preferências, por ordem de relevância:

- *Master franchising*;
- Franquia;
- Desenvolvimento da área;
- Subsidiárias e
- Licença de exploração.

Por fim, no período de 2007-2011, de acordo com os dados fornecidos pela Associação Portuguesa de *franchising*, as 5 marcas de *franchising* com maior expressão em Portugal foram a Optivisão, Valores, Orinvest, Não+Pêlo e a Parfois.

1.2 O *franchising* como Estrutura Organizacional

O *franchising* como opção de estrutura organizacional tem sido um tema debatido ao longo dos tempos. O desenvolvimento de um negócio/marca sob o sistema de *franchising* de acordo com Mendelsohn (1994) requer que o franqueador tenha em consideração sete requisitos essenciais, sendo estes:

- Modelo de negócio: o negócio terá que ser diferenciador perante a concorrência de forma a aportar valor para os clientes e gerar rentabilidade para o franqueado. Desta forma o franqueado terá o retorno esperado do investimento e sustentabilidade a longo prazo;

- Marca: a marca terá que ser forte, fácil de pronunciar e fácil de memorizar, desta forma para além de atrair franqueados também irá atrair potenciais clientes;
- *Know-how*: a transmissão do conhecimento e das ferramentas necessárias ao desenvolvimento do negócio são essenciais, desta forma deve haver uma consolidação dos mesmos. O franqueador deverá constantemente procurar desenvolver o *know-how* de forma a manter a marca e o modelo de negócio competitivos no mercado. Como tal, o *know-how* pode dividir-se em duas categorias: o *know-how* interno que permitirá o crescimento da rede e o *know-how* que é transmitido aos franqueados que potencia o volume de negócios dos mesmos;
- Unidade-piloto: é importante haver sempre uma unidade piloto onde possam ser testadas e desenvolvidas todas as técnicas que garantam o sucesso da rede;
- Gestão Operacional: deverão existir manuais que expliquem aos franqueados o modelo operacional do negócio e métodos de formação;
- Expansão do *franchising*: durante o processo de expansão terá que se ter bem definido o tipo de perfil de franqueado pretendido para a rede, a localização de implementação de unidades franqueadas e as suas limitações territoriais de operação.
- Franqueados: os franqueados devem ser selecionados de acordo com o perfil traçado e ainda apresentar capacidades de gestão e financeiras relevantes para a gestão e operação da franquia;
- Master *franchising*: a equipa do master deverá ser constituída por pessoas, a nível operacional e de expansão, que compreendam a dinâmica do *franchising* e que apótem valor à rede e ao desenvolvimento do negócio.

A gestão da estrutura de custos do *franchising*, de acordo com Fulop e Forward (1997), tem sido alvo de estudo por parte de vários investigadores. Duas teorias distintas têm sido apresentadas, tendo como base a análise da gestão de operações e do modelo de desenvolvimento de cada *franchising*, sendo estas: a teoria da escassez de recursos e a teoria da agência. Ambas as teorias procuram explicar o processo de expansão, as razões pelas quais os franqueadores operam em sistemas mistos, ou seja, detêm unidades franqueadas e unidades próprias, e quais os fatores que determinam a proporção relativa entre unidades franqueadas e unidades próprias.

1.2.1 Teoria da Escassez de Recursos

A teoria da escassez dos recursos é analisada como uma forma de transferir os constrangimentos financeiros, como baixo acesso a capital de investimento, e de gestão de pequenas e médias empresas, dos franqueadores, para os franqueados.

A teoria da escassez de recursos pode ainda ser analisada como um ciclo de vida. Pequenas e médias empresas tornam-se franqueadoras devido ao limitado acesso a capital naquele

momento, desta forma recorrem-se do capital dos franqueados para expandir. Ao longo do tempo e com a aquisição de capital as empresas franqueadoras adquirem as unidades franqueadas. Estas evidências foram observadas por diversos autores, tendo como foco o setor alimentar e hoteleiro, que concluíram que a proporção relativa de unidades próprias aumentava num período de 10 anos desde o início do relacionamento franqueado-franqueador. Esta tendência porém não se verifica em modelos de *franchising* que requerem um capital de investimento inicial elevado ou quando o franqueador está num período de expansão intenso, desta forma suportando a teoria da escassez de recursos, ou seja, a limitação de recursos conduz a que as empresas se tornem franqueadoras com o objetivo de expandir. Por fim, estudos concluem que pequenas e médias empresas que se tornam franqueadoras apresentam taxas de exploração iniciais mais elevadas do que empresas franqueadoras com mais tempo no mercado, comprovando-se a necessidade de recursos financeiros para a expansão (Elango & Fried, 1997).

Contudo, a teoria da escassez de recursos não explica as razões pelas quais empresas que têm capital suficiente optam por se tornar franqueadoras. Desta forma, aborda-se a teoria dos mercados de capitais eficientes baseando-se na economia organizacional, em particular a teoria da agência.

1.2.2 Teoria da Agência

O desenvolvimento de um negócio em sistema de *franchising* pode também ser explicado à luz da teoria da agência. Na teoria da agência a relação entre franqueado-franqueador assemelha-se a uma relação contratual existente entre principal-agente. Nesta teoria falamos de uma relação contratual entre o principal, ou seja o empreendedor que desenvolveu o modelo de negócio, sendo no caso do *franchising* o franqueador, e aquele que torna o negócio operacional gerindo a área operacional do mesmo, o agente, sendo no caso do *franchising*, o franqueado.

De acordo com Carney e Gedajlovic (1991), a teoria da agência ou tese da eficiência administrativa, surge como forma de solucionar os problemas detetados a nível organizacional, entre os quais o custo associado ao controlo de gestão em unidades próprias. De acordo com a teoria da agência, os gerentes de unidades detidas pelo franqueador tendem a ter resultados financeiros mais baixos e a ter menos iniciativa uma vez que as suas remunerações, ou parte destas, são fixas. Como consequência, o franqueador terá que investir muito mais nas unidades próprias de forma a ter níveis de controlo financeiros e de gestão mais rigorosos, com o objetivo de alcançar os objetivos propostos e perceber se os gerentes atuam de acordo com os seus melhores interesses. Por outro lado, em unidades franqueadas, de acordo com a teoria de Lafontaine (1992), na relação principal (franqueador) - gerente (franqueado), o franqueador enfrenta desde cedo um risco moral. Se de um lado há o franqueador que pretende manter a reputação do modelo de negócio e marca/produto/serviço que desenvolveu; por outro há o franqueado que assume o risco de

investimento e maquetiza o modelo operacional, ou seja, é uma relação sujeita ao conflito de agência. Como tal, é da responsabilidade do franqueador minimizar a pré-disposição para o conflito através de um contrato claro e esclarecedor onde estejam bem definidos todos os *fees*, *royalties* e o plano de negócio tendo em consideração os objetivos individuais de cada uma das partes envolvidas. Nestes casos verifica-se um alinhamento maior entre os objetivos financeiros e de gestão entre franqueador e franqueado, visto que o franqueado não tem uma remuneração fixa.

O franqueador poderá facilmente analisar os resultados financeiros de uma franquia através de *reports* regulares; o que se torna mais complicado é avaliar o desempenho do franqueado como agente de forma a correlacionar os resultados alcançados com o seu desempenho ou com outros fatores externos (Carney & Gedajlovic, 1991). Desta forma, existe sempre uma equipa de gestores e consultores que acompanham as unidades franqueadas com o objetivo de verificar se os agentes executam os procedimentos e usam os materiais padrão acordados. Este controlo pode ser feito de forma direta, ou seja, pressupõe o acompanhamento presencial por parte de consultores do franqueador, o qual também acarreta custos para o franqueador; ou através de sistemas de informação que permitam gerir as agências.

De acordo com Elango e Fried (1997), esta teoria é ainda corroborada quando se analisam fatores como os custos associados ao controlo de equipas, o baixo investimento inicial por unidade e aumento da frequência de clientes que retornam havendo desta forma um favorecimento das unidades franqueadas perante o investimento em unidades próprias. Concluindo, e de acordo com a teoria da agência, as unidades franqueadas apresentam melhores resultados de desempenho e financeiros do que unidades-próprias, uma vez que a base contratual entre ambas as partes (franqueador e franqueado) é estabelecida de forma a manter os melhores interesses parte a parte (Elango & Fried, 1997).

1.2.3 As vantagens do *franchising*

Como qualquer estrutura organizacional, o *franchising* aporta vantagens e desvantagens. Tendo em conta este formato de negócio teremos que analisar as perspetivas de duas empresas jurídica e financeiramente independentes. A Tabela 2 permite compreender as motivações parte a parte e clarificar as principais vantagens pelas quais franqueados e franqueadores optam por um formato de negócio em *franchising*.

Tabela 2 - Motivações para o desenvolvimento e/ou aquisição de um sistema de *franchising*, por parte do franqueador e franqueado, respetivamente (adaptado).

Franqueador	Franqueado
Desenvolvimento de um modelo de negócio que será comercializado por uma taxa, os direitos de entrada, a diferentes entidades, singulares ou coletivas, financeira e juridicamente independentes, os franqueados.	Possibilidade de adquirir um modelo de negócio já desenvolvido, sem ter que iniciar o processo do zero e sozinho como empreendedor individual.
Desenvolvimento de um modelo de negócio que permitirá a contínua entrada de capital, como consequência do pagamento dos <i>royalties</i> por parte do franqueado.	Possibilidade de adquirir um modelo de negócio de sucesso e rentabilidade comprovados, diminuindo os riscos associados ao empreendedorismo individual.
Desenvolvimento de um modelo de negócio que alcançará uma rápida expansão, através da rede de <i>franchising</i> .	Aquisição de acesso ao mercado através da marca e/ou marca comercial do franqueador e o benefício de os consumidores se sentirem atraídos por uma marca que já conhecem.
Desenvolvimento de um modelo de negócio em zonas para além das barreiras naturais do franqueador, como por exemplo possibilidade de internacionalização.	Beneficiar do <i>know-how</i> e sistema de suporte durante a vigência do contrato de <i>franchising</i> .
Desenvolvimento de um modelo de negócio em que as partes envolvidas, franqueador e franqueado, são jurídica e financeiramente independentes.	A aquisição de um modelo de negócio e marca já conhecidos poderá aumentar a possibilidade de sobrevivência de uma franquia nova nos primeiros anos.

Fonte: Federação Europeia de *Franchising* (EFF).

1.2.4 As desvantagens do *franchising*

Por outro lado, existem desvantagens que poderão condicionar o relacionamento franqueador-franqueado ao longo tempo. Desta forma, é importante compreender quais as principais desvantagens parte a parte, Tabela 3, associadas a este formato de negócio com o intuito de melhorar as relações de negócios:

Tabela 3 - Principais desvantagens no desenvolvimento e/ou aquisição de um sistema de *franchising*, por parte do franqueador e franqueado, respetivamente.

Franqueador	Franqueado
Elevado nível de dedicação, tempo e esforço, por exigência de franqueados com elevado nível de dependência.	Menor flexibilidade de adaptação a situações específicas, por não permitir a standardização dos processos para toda a Rede.
Elevado nível de dependência produtiva dos franqueados, resultando num baixo grau de autonomia por parte do franqueado mas maior efetividade do negócio.	Normas de qualidade e controlo de gestão demasiado rígidas.
Dificuldades de controlo de gestão e possível falência de franquias.	A reputação e imagem da marca tem efeito direto sobre o negócio do franqueado. Logo em situações negativas refletem-se negativamente no negócio do franqueado.
	Restrições e cláusulas contratuais demasiado rígidas, tais como royalties, trespasse e/ou venda do negócio.

Fonte: Federação Europeia de *Franchising* (EFF).

A compreensão da decisão, depois de contrabalançar as vantagens e desvantagens, que leva a uma entidade a adotar pelo formato de negócio em *franchising* como estrutura organizacional conduz-nos a duas teorias explicativas: teoria da escassez dos recursos e a teoria da agência (Elango & Fried, 1997).

1.3 Os Modelos de *franchising*

O *franchising* pode ser classificado de acordo com critérios jurídicos ou económicos, podendo desta forma o *franchising* assumir diferentes modalidades. Os modelos de *franchising* tendo em consideração os critérios jurídicos podem ser:

1.3.1 Franchising de Produção/Industrial

Neste modelo, o franqueado tem autorização por parte do franqueador para produzir e distribuir os produtos sob a marca do franqueador e de acordo as regras estabelecidas por este. Desta forma, o franqueador terá que transmitir ao franqueado todo o seu *know-how*, fórmulas de produção, direitos de produção e distribuição e, na maioria dos casos, até fornecer as matérias-primas, com o objetivo manter a conformidade de produto e serviço (Vilar, 2008).

1.3.2 Franchising de Distribuição

No modelo de *franchising* de Distribuição o franqueado apenas comercializa o produto do franqueador, ou seja, o franqueado pode ser associado a um ponto de distribuição do produto do franqueador. Desta forma, o franqueador concede ao franqueado a autorização para distribuir os seus produtos, respeitando as regras de venda nas lojas e concedendo-lhe os direitos de uso da insígnia. O franqueado recebe ainda todo o *know-how*, o direito de usar a marca e a assistência técnica necessária para cumprir a distribuição do(s) produto(s) de acordo com as normas do franqueador (Vilar, 2008).

Neste modelo os franqueados são responsáveis pela venda de produtos manufaturados ao franqueador. Este modelo de *franchising* é observado em indústrias como a indústria automóvel, no sector alimentar e bebidas, entre outras. O *franchising* de distribuição revela-se um modelo mais vantajoso para o franqueado do que uma simples relação fornecedor/concessionário.

1.3.3 Franchising de Serviços

No modelo de *franchising* de Serviços o franqueador concede ao franqueado o *know-how* que desenvolveu, permitindo que este preste um serviço sob a sua insígnia e denominação comercial ou sob a sua marca. O franqueador desenvolve uma forma de prestar um serviço específico, cujo sucesso da mesma está comprovada no mercado, e transmite a mesma aos seus franqueados. Os franqueados têm a obrigação de respeitar o *know-how* do franqueador de forma a alcançar o sucesso (Vilar, 2008).

Por outro lado, considerando os critérios de classificação económica, os modelos de *franchising* podem ser definidos da seguinte forma:

1.3.4 Franchising de Marca ou de Produto

O modelo de *franchising* de marca ou de produto baseia-se no *selling power* do produto ou marca. Neste modelo de *franchising* a relação entre franqueador/franqueado poderá ser analisada como homóloga à relação entre fornecedor/concessionário, respetivamente. O

franqueador concede ao franqueado parte da sua identidade de forma que o franqueado se torna um dos principais concessionários da marca ou produto (Elango & Fried, 1997).

De acordo com Vilar (2008), neste modelo de *franchising* é de salientar o licenciamento de marca e a exclusividade de distribuição atribuída ao franqueado.

1.3.5 Business Format Franchising

Este modelo de *franchising* assenta essencialmente na transmissão do modelo de negócio do franqueador para o franqueado. A relação entre franqueado e franqueador vai mais além do que a distribuição do produto, serviço e insígnia, neste modelo o franqueador concede o modelo de negócio ao franqueado (Elango & Fried, 1997). O sucesso do *franchising* é potenciado pela sua coerência, na qual o franqueador concede ao franqueado a formação inicial e contínua, em alguns casos; apoio de gestão; apoio ao nível de publicidade e *marketing* e todo o apoio na gestão operacional do negócio.

Todos os modelos apresentam vantagens e desvantagens associadas. Alcançar o sucesso no negócio depende essencialmente do franqueado e das suas capacidades de gestão. O *franchising* e todo o *know-how* transmitido pelo franqueador servem como alavanca ao início do negócio. Por outro lado, o sucesso e a sobrevivência da rede dependem da forma como a comunicação e o fluxo de informação é mantido, podendo estes ditar o tempo de permanência de uma rede no mercado.

1.4 O Contrato de *franchising*

Apesar de na Europa não haver uma lei que regule as cláusulas contratuais de um contrato de *franchising*, o código de deontologia europeu determina os comportamentos éticos associados ao sistema de *franchising* por parte do franqueador e do franqueado.

Em Portugal, os membros da Associação Portuguesa de Franchise comprometem-se a respeitar o Código de Ética Europeu, explícito no Código de Deontologia Europeu e aplicável em Portugal desde 1991. O Código de Deontologia, tendo por base a experiência adquirida pela Federação Europeia de *franchising* e dos seus membros em conjugação com a Comissão das Comunidades Europeias, visa a implementação de bons costumes e conduta ética para os praticantes de *franchising* na Europa.

Apesar da ausência de legislação, o contrato de *franchising* e as suas cláusulas tem sido elaborado com base na jurisprudência. Desta forma, o contrato de *franchising* é estabelecido entre duas entidades jurídica e financeiramente independentes, o franqueador e o franqueado. Neste acordo contratual o franqueador concede ao franqueado o *know-how* de uma determinada área de negócio, a autorização para usar o modelo de negócio desenvolvido, a marca/insígnias, mediante certas obrigações implícitas, permitindo a comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, com base numa estreita e contínua colaboração. Por sua vez, o franqueado é obrigado a usar todos os elementos

fornecidos e a respeitar as orientações e normas do modelo de negócio desenvolvido pelo franqueador. Este acordo é estabelecido para um determinado espaço e por um determinado período de tempo (Lafontaine, 1992). Apesar de ser categorizado como um contrato de distribuição, o contrato de *franchising* apresentar as suas particularidades, distinguindo-se de outro tipos de contrato como o contrato de concessão comercial ou o contrato de agência. O contrato de *franchising* deverá pelo menos incluir os seguintes elementos fundamentais:

- A marca, que funcionará como elemento agregador da rede para o cliente e consumidor final;
- O licenciamento da marca concedido pelo franqueador ao franqueado;
- O modelo de negócio, como o apoio que o franqueado irá receber, as regras de expansão, entre outras informações relevantes, contudo não deverá ser confundido com o modelo de operações;
- O pagamento, onde consta o valor de direitos de entrada, as taxas a pagar ao franqueador;
- O investimento e os ativos do franqueado após assinatura do contrato.

Desta forma, o contrato de *franchising* distingue-se de um contrato de concessão comercial na medida em que há uma obrigatoriedade por parte do franqueado em usar a marca e respetivas insígnias, respeitar o layout da rede e pagar as taxas associadas ao *franchising*, como royalties e fundo nacional de publicidade, ao franqueador.

Por sua vez, no contrato de agência há a obrigação por parte do agente em promover por conta de outrem, no caso do franqueado este é uma entidade jurídica e financeiramente independente. Como resultado desta relação de independência entre franqueado e franqueador, o contrato de *franchising* também se distingue de um contrato de trabalho, uma vez que no segundo caso uma pessoa é obrigada sob direção de outra a dar o seu contributo de forma intelectual ou física tendo no final direito a uma remuneração, condições que não se verificam na relação entre franqueado-franqueador.

Sendo o contrato de *franchising* um documento legal tão abrangente poderá considerar-se que neste se engloba o contrato de licença de exploração de marca e o contrato de know-how. No primeiro caso, há uma cedência no uso do direito exclusivo sobre uma marca, num determinado período de tempo, para um certo território através de uma contrapartida financeira; no segundo caso, apenas há a transmissão do *know-how* e de conhecimento secreto associado ao negócio que traz valor acrescentado. No contrato de *franchising* para além destas duas componentes existe outras cláusulas que não estão presentes no contrato de licença de exploração ou no contrato de know-how.

Concluindo, de acordo com Vilar (2008) o contrato de *franchising* pode ser subdividido em diferentes modelos consoante o modelo de negócio associado à franquia, tal como *franchising* de distribuição, *franchising* de produção/industrial, *franchising* de serviços, *franchising* de marca ou produto e *Business Format Franchising*. Este último modelo é o mais aplicado atualmente.

CAPÍTULO II - O RELACIONAMENTO FRANQUEADO – FRANQUEADOR

2.1 O Relacionamento no *franchising*

O relacionamento entre franqueado e franqueador tem vindo a ser alvo de análise constante desde que alguns estudos determinaram que o fator de sucesso para a manutenção de uma rede de *franchising* bem-sucedida está associado à capacidade do franqueador para resolver, ou minimizar, conflitos associados ao uso de poder e controlo e, por sua vez, promover a cooperação entre a rede (Fulop & Foward, 1997).

A evolução do *franchising* e os modelos de *franchising* que foram existindo ao longo dos tempos conduziram a uma constante alteração da forma como o relacionamento no *franchising* era estabelecido. O franqueado passou de um simples representante da marca ou produto para se tornar um parceiro de negócio. O *Business Format Franchising* tem sido, há mais de 40 anos, o modelo de *franchising* maioritariamente aplicado como método alternativo para a distribuição e desenvolvimento de um negócio. Neste modelo de *franchising* o relacionamento assenta essencialmente no respeito pelas regras operacionais e pagamento de royalties por parte do franqueado e no apoio e monitorização constante dos padrões de qualidade por parte do franqueador (Fulop & Foward, 1997), com o objetivo de potenciar o negócio de ambas as partes.

De acordo com Chiou e Droge (2015), na fase inicial do crescimento da rede de *franchising*, o franqueador deve fortalecer a sua relação com os franqueados tendo por base a confiança, dado que esta aparenta ter um impacto positivo no aumento das vendas e no aumento do desempenho do franqueado no serviço prestado aos consumidores finais. De acordo com Plá (2001), verifica-se que a envolvimento dos franqueados no processo estratégico da rede e a comunicação contínua são fatores presentes nas redes de *franchising* com maior taxa de crescimento, maior sustentabilidade e maior tempo de permanência no mercado.

Desta forma, a cooperação é a base do relacionamento entre franqueado-franqueador. A comunicação, interação e partilha de informação entre ambas as partes facilitará a cooperação. Como tal, o estudo dos fatores que possam contribuir positiva ou negativamente para o relacionamento franqueado-franqueador revela-se crucial para avaliar a *performance* de um *franchising* (Stanworth, 1991).

Tendo em conta os fatores e a forma como estes se podem influenciar verifica-se que a qualidade da relação entre franqueado-franqueador tem um grande impacto na sustentabilidade e crescimento de cada franquia e da rede. Desta forma, torna-se crucial compreender o verdadeiro impacto dos mesmos no relacionamento entre franqueado e franqueador.

2.2 Variáveis do relacionamento no *franchising*

2.2.1 Os mecanismos de controlo

Os mecanismos de controlo sempre foram identificados como uma forma de gestão e desenvolvimento de um negócio. Numa rede de *franchising* existem diferentes formas de os exercer. Os mecanismos de controlo podem ser classificados como poder coercitivo, como a ameaça e as sanções ou como poder não-coercitivo, como a persuasão e o “dar o exemplo” (Fulop & Foward, 1997).

De acordo com o estudo de Quinn (1999) o uso de poder não-coercitivo é mais suscetível de conduzir à coerência de objetivos entre franqueados e franqueador do que o uso de poder coercitivo, revelando-se o primeiro ainda mais importante nos casos de redes internacionais. O poder não-coercitivo pode ser exercido de diversas formas e este é usado em primeira instância como forma de influenciar o comportamento do franqueado e aumentar o controlo do franqueador (Quinn, 1999). Fulop e Foward (1997) dão como exemplos de poder não-coercitivo os programas de formação, que se dados de uma forma formal, autoritária e detalhada têm a capacidade de influenciar o franqueado a operar de acordo com as linhas do franqueador; os manuais de operações com informação exaustiva e detalhada; a troca de informação e comunicação regular; e a qualidade e quantidade de suporte dada pelo franqueador ao franqueado. Tendo em conta os exemplos dados é de salientar que a troca de informação e a comunicação são fatores chave no relacionamento entre franqueado e franqueador, salvaguardando que as mesmas devem ser regulares para não serem percecionadas como simples mecanismos de controlo (Stanko, Bonner, & Calantone, 2007). A troca de informação e a boa comunicação entre ambos facilita a compreensão e o estabelecimento de acordo mútuo, minimizando-se os conflitos. Para além disso Mohr e Nevin (1990) argumentam que a comunicação poderá influenciar o desempenho de uma parceria.

Porém, apesar dos efeitos benéficos que o poder não-coercitivo demonstra ter a minimizar conflitos entre franqueados e franqueador, o poder não é unilateral como se relata e muitas vezes o poder dos franqueados é subestimado (Fulop & Foward, 1997). Atualmente, a evolução tecnológica conduziu a uma alteração da forma de como os parceiros comunicam entre si. Perry *et al.* (2002), no seu estudo, concluíram que as ligações tecnológicas provenientes do investimento em sistemas de informação permitem o aumento da eficiência e eficácia da comunicação da rede.

O sucesso da gestão da rede poderá estar dependente da melhoria de mecanismos de controlo, em particular na troca de informação e comunicação. Se por um lado a expansão da rede é fundamental para se atingir a quota de mercado pretendida e os objetivos de crescimento traçados pelo franqueador, por outro a sustentabilidade da rede será uma das maiores preocupações a nível operacional. A deficiente gestão do negócio acarreta prejuízo para ambas as partes envolvidas. No caso do franqueado há a preocupação de conseguir o retorno esperado do investimento feito; no caso do franqueador há a preocupação da

notoriedade da marca e crescimento da rede. Como tal, um dos principais motivos pelo qual existe alguma relutância por ambas as partes em exercer o seu poder é o interesse mútuo em minimizar os conflitos com o objetivo de ter uma rede a operar com sucesso. Desta forma, revela-se a importância e a necessidade de mecanismos de controlo que auxiliem ambas as partes a alcançar os seus objetivos de sustentabilidade e crescimento.

2.2.2 A Teoria do Intercâmbio Social

A teoria do intercâmbio social é um dos principais paradigmas conceptuais que influencia o comportamento organizacional, permitindo desenvolver um modelo no qual a comunicação do franqueador está positivamente relacionada com o compromisso do franqueado e como consequência há uma diminuição da propensão para a quebra da relação (Meek *et al.*, 2011). Apesar de diferentes perspetivas terem sido apresentadas ao longo dos tempos, os investigadores concordam que o intercâmbio social envolve uma série de interações que conduzem ao desenvolvimento de obrigações (Cropanzano & Mitchell, 2005). De acordo com Metcalf, Frear e Krishnan (1992), o intercâmbio social refere-se à relação interpessoal existente entre duas partes envolvidas num negócio, na qual os contactos interpessoais têm uma relevância crítica no desenvolvimento de uma relação próxima e de longa data entre ambas as partes. No caso do *franchising*, há a preocupação de estabelecer uma relação benéfica para a rede a longo prazo (Trifunovska & Trifunovski, 2011).

De acordo com a teoria do intercâmbio social, as interações estabelecidas entre ambas as partes são usualmente vistas como interdependentes e dependem das ações de outrem. Esta teoria ainda enfatiza que transações interdependentes têm o potencial de gerar relações de elevada qualidade, em certas circunstâncias (Cropanzano & Mitchell, 2005). Na relação franqueado-franqueador, a confiança e o compromisso assumem papéis cruciais para o desenvolvimento de comportamentos sociais benéficos, tais como comportamentos de cooperação favoráveis ao relacionamento como defendem Morgan e Hunt (1994) e Moore e Cunningham (1999). Apesar de estes dois fatores estarem diretamente relacionados com a qualidade do relacionamento é através da confiança que se estabelecem relações de compromisso, sem o qual a vontade de manter o relacionamento poderá desvanecer no tempo (Moore & Cunningham, 1999). De acordo com a teoria de intercâmbio social, a confiança é o elemento essencial que tem de existir em qualquer relacionamento e em qualquer negócio (Perry *et al.*, 2002). Morgan e Hunt (1994) definem confiança como a vontade de alguém confiar noutrem, como parceiro, acreditando que este executará ações benéficas para a empresa em vez de ações que podem ser prejudiciais. De acordo com Quinn (1999), a confiança e o compromisso podem ser alcançados através de consenso entre franqueador e franqueados e do ganho de credibilidade, integridade e benevolência entre ambos.

Por outro lado, as relações no *franchising* podem ainda ser analisadas do ponto de vista da relação cliente-fornecedor. Neste caso verifica-se que os sistemas de *franchising* procuram

capitalizar quer as economias de escala quer os benefícios que possam ter das operações locais. De acordo com Chiou e Droge (2015), um dos fatores críticos para o alcance da vantagem competitiva e para o crescimento de uma rede é a estandardização do modelo de negócio pelos diferentes franqueados, mantendo a capacidade de adaptação de acordo com as necessidades locais. Desta forma, a estandardização conduz a que o franqueador tenha que delinear procedimentos estratégicos que conduzem à necessidade de investimento por parte do franqueado, tornando o franqueado mais vulnerável às exigências do franqueador. No momento de investimento é a confiança que o franqueado tem no franqueador que facilitará o cumprimento dos requisitos de estandardização indicados pelo franqueador e o desempenho nas vendas e resultados do negócio (Chiou & Droge, 2015). De acordo com Chiou e Droge (2015), na fase inicial de crescimento da rede, o franqueador deve criar procedimentos e formações que permitam aos franqueados operar de forma sistemática e estandardizada. A coerência da rede de *franchising* é fundamental para o desempenho e satisfação de cada franqueado, para além de facilitar o desenvolvimento da marca e o alcance de economias de escala. Para que o franqueador consiga alcançar esta coerência na rede deverá ser capaz de construir uma relação que tenha por base a confiança. É importante que esta confiança seja construída desde o início, visto que se mostra relevante para ambas as partes e para o desenvolvimento do negócio de ambos. Chiou e Droge (2015) concluem que a aceitação das necessidades de estandardização e o desempenho do franqueado estão relacionados positivamente com o nível de confiança deste no seu franqueador; desta forma, os procedimentos estandardizados, a formação inicial e a confiança no franqueador têm impacto no aumento das vendas e no aumento do desempenho do franqueado no serviço.

Concluindo, sendo o *franchising* caracterizado por um relacionamento entre entidades jurídica e financeiramente independentes, no qual o contrato e o uso de poder não podem controlar todos os aspetos dessa relação, a confiança é fundamental para que seja estabelecida uma relação de parceiros interdependente e de confiança mútua (Moore & Cunningham, 1999). Desta forma, o intercâmbio social revela-se um facilitador da resolução de conflitos e é importante para ultrapassar barreiras de comunicação, verificando-se uma relação positiva de cooperação (Metcalf, Frear, & Krishnan, 1992).

2.2.3 O Contrato de *franchising*

No sistema de *franchising* do tipo “*business format*”, em relação às obrigações legais o franqueado deverá continuamente pagar ao franqueador os *royalties* e cumprir os sistemas operacionais preconizados pelo franqueador; por outro lado, o franqueador presta aos seus franqueados o apoio necessário e monitoriza o cumprimento dos procedimentos operacionais estabelecidos. O não cumprimento por qualquer um dos envolvidos poderá conduzir a desentendimentos e percecionado como ausência de interesse pelos objetivos da outra parte. Como consequência poderá conduzir a situações de litígio e até mesmo

resoluções contratuais e término do relacionamento franqueado-franqueador (Antia, Zheng, & Frazier, 2013). De acordo com Fulop e Forward (1997), há estudos que demonstram que os franqueados aceitam e compreendem que são empresários por conta própria de forma controlada. Na maioria dos casos, apesar do contrato não ser evocado com frequência, o mesmo permite que o franqueador exerça mecanismos de controlo de forma a minimizar comportamentos abusivos e oportunistas por parte dos franqueados (Trifunovska & Trifunovski, 2011). Como resultado, o contrato é uma forma de reduzir as ações dos franqueados e como consequência da autonomia dos mesmos. Desta forma, poderá constatar-se uma diferença significativa entre a independência contratual, que está relacionada com o contrato de *franchising* assinado, e a independência operacional, que está associada ao relacionamento entre franqueado-franqueador (Fulop & Forward, 1997). No caso do *franchising*, é o contrato que define as obrigações dos franqueados e é através deste que se poderá inferir até que ponto o franqueador poderá exercer o seu poder e controlo sob o franqueado.

De acordo com Sanghavi (1990), são vários os exemplos de cláusulas contratuais que são injustas para os franqueados. Por exemplo, as cláusulas de término e as restrições do pós-término são considerados entraves à saída de um franqueado da rede, podendo conduzir à degradação de uma relação quando uma das partes não pretende continuar. Outro exemplo são as cláusulas territoriais que podem conduzir a conflitos de interesse. Se por um lado os franqueados se sentem ressentidos pela imposição de um território operacional que lhes limita a liberdade de atuação; por outro são os primeiros a procurar esse mesmo território quando a rede começa a crescer, com receio de diminuir os lucros. Apesar de tudo, estas são situações relacionadas com a Independência contratual do franqueado e as quais o mesmo se conforma no momento de assinatura do contrato (Boulay, 2010).

Por outro lado, a independência operacional, como está associada à relação entre franqueado e franqueador, poderá também conduzir a situações litigiosas e até mesmo ao término de contratos. De acordo com Antia, Zheng e Frazier (2013), a transparência na comunicação entre a área operacional da equipa do franqueador e o franqueado mostra-se eficaz na diminuição de mal-entendidos e na gestão de expectativas, revelando ser um fator de elevada importância na manutenção de uma relação.

Concluindo, quando um franqueado assina o seu contrato de *franchising* para pertencer a uma rede estará a aceitar uma relação de interdependência, na qual aceita as regras preconizadas pelo franqueador, com o objetivo de beneficiar da redução do risco em comparação com empresários por conta própria (Boulay, 2010).

2.2.4 A Teoria Compromisso-Confiança

A teoria compromisso-confiança foi desenvolvida por Morgan e Hunt (1994) e define que as redes caracterizadas por relações de confiança e compromisso geram cooperação entre as partes envolvidas. A cooperação, por definição, reflete as expectativas de duas partes

trabalharem em conjunto como forma de alcançar os objetivos comuns e os individuais em conjunto (Cannon & Perreault, 1999). Como tal, a cooperação permite o desenvolvimento de novos produtos, novos serviços, novos sistemas de informação e a expansão a novos mercados. No *franchising*, a base da cooperação é a confiança e o compromisso existente na relação entre franqueados e franqueador (Rahatullah & Reaside, 2008). A relação entre franqueado e franqueador pode então ser analisada como uma parceria estabelecida entre ambos, visto que o franqueado é considerado um empreendedor e é jurídica e financeiramente independente do franqueador. A relação entre estas duas entidades é regida por forças contratuais distintas das existentes numa relação entre empregado e empregador, visto que por maior que seja o controlo por parte do franqueador nos sistemas operacionais, este não pode subestimar o trabalho desenvolvido pelo franqueado dado que é este que reflete a imagem da rede para o cliente final (Elango & Fried, 1997).

Por outro lado, o grau de cooperação numa rede está também relacionado com a perceção que o franqueado tem do suporte prestado pelo franqueador e com o cumprimento dos sistemas operacionais pelo franqueado. De acordo com Quinn (1999) a qualidade e quantidade de suporte influencia mais a gestão de conflitos do que o exercício de poder. Estudos comprovam que a qualidade e quantidade de suporte quando percecionadas como satisfatórias pelos franqueados conduzem a níveis mais elevados de cooperação por parte deles (Fulop & Foward, 1997). Ou seja, mais conflitos foram observados quando o franqueador procura exercer poder sobre os seus franqueados e estes consideram a qualidade e quantidade de suporte insatisfatória. Os fatores que podem influenciar de forma negativa a perceção de suporte dado podem ser externos, como as particularidades do mercado em que cada franqueado opera, e internos, como respostas tardias às necessidades ou o custo associado ao mesmo ser elevado (Quinn, 1999).

Por fim, uma das premissas dos sistemas de *franchising* é o alcance de vantagem competitiva mais rápida e facilmente. A vantagem competitiva pode ser definida como a capacidade de uma empresa obter de forma constante resultados superiores em relação aos seus concorrentes, sejam estes financeiros ou de notoriedade (Pilling, 1991). Desta forma, a necessidade de perceber a relação entre o alcance de vantagem competitiva e a relação franqueado-franqueador tem vindo a ser discutido por vários autores. Chiou e Droge (2015) argumentam que através do desenvolvimento de uma relação de confiança é possível alcançar-se a vantagem competitiva. Concluindo, a compreensão da relação existente entre a confiança, o compromisso e a cooperação demonstra ter um papel crucial para o desenvolvimento da mesma, tanto para alcançar vantagem competitiva como para minimizar conflitos entre franqueados e franqueador, dado que se verifica uma maior satisfação do cliente final quando os níveis de cooperação são mais elevados (Cannon & Perreault, 1999).

2.2.5 A Condescendência

Na relação franqueado-franqueador, a condescendência está, essencialmente, relacionada com a capacidade do franqueado se adaptar aos sistemas operacionais preconizados pelo franqueador e do franqueador se adaptar à necessidade de novas estratégias para desenvolver a rede. No caso dos franqueados, o acesso pleno ao manual de operações é apenas fornecido após a assinatura do contrato e nesse momento já existe um compromisso formal, através de um contrato, para aceitar e implementar o que está preconizado no manual e possíveis alterações unilaterais que o franqueador possa impor durante a duração do contrato (Boulay, 2010). De forma a aumentar os níveis de adaptação verifica-se que, de acordo com Moore e Cunningham (1999), as relações mais eficazes estão relacionadas com níveis mais elevados de confiança, equidade e compromisso e níveis mais baixos de conflito e oportunismo. Nas relações eficazes, as partes envolvidas percebem maiores níveis de honestidade, integridade e acreditam que a outra parte irá fazer o que está correto. Os parceiros são vistos como justos na gestão da relação, partilhando os benefícios, as responsabilidades e os riscos e por isso o nível de entendimento, quer em objetivos, serviço prestado e termos específicos do relacionamento, é maior. Quando ambas as partes se sentem comprometidas em manter uma relação eficaz é percebida maior lealdade e vontade de fazer investimentos para que a relação perdure.

De acordo com os estudos de Huntley (2006), os resultados, quer operacionais quer económicos, estão dependentes da qualidade da relação. Por sua vez, a qualidade da relação estabelecida está dependente dos vínculos relacionais que se estabelecem ao nível da confiança, compromisso, honestidade, comunicação e mútuo investimento. Neste sentido, quanto melhor for a qualidade da relação melhores são os resultados esperados (Huntley, 2006).

Concluindo, o relacionamento franqueado-franqueador deverá ter por base uma parceria eficaz visto que neste tipo de parcerias há uma maior aceitação da necessidade de adaptação em benefício da relação criada, tendo como foco a estabilidade e o alcance de futuros objetivos e resultados (Moore & Cunningham, 1999).

2.3 Gestão de conflitos

Os relacionamentos no *franchising* tendem a gerar conflitos, daí a importância de gestão dos mesmos (Antia, Zheng, & Frazier, 2013). De acordo com Fulop e Foward (1997), nos modelos de *franchising* de 4ª geração, os conflitos podem surgir através de 3 divergências principais:

- A independência contratual do franqueado em relação ao franqueador limita a capacidade de se dar ordens sob o franqueado, pois os estes não são seus subordinados;

- A necessidade que o franqueador poderá ter em controlar o franqueado com o objetivo de alcançar procedimentos padrão, qualidade uniforme e uma imagem coesa, consistente e coerente. A homogeneidade da rede é crucial para o seu crescimento e para o desenvolvimento do negócio em si. Uma franquia que quebre o modelo de negócio e os seus procedimentos não estará apenas a prejudicar-se a si própria mas sim toda a rede, dado que os franqueados se unem pela marca. Um cliente insatisfeito numa loja poderá não visitar outra loja da mesma marca;
- A percepção de competência, eficiência e eficácia que cada parte tem sobre a outra.

Nas relações de *franchising* podem ser vários os motivos que conduzem ao conflito. Um mal-entendido entre ambas as partes pode ser interpretado como ausência de apoio e cooperação no alcance do sucesso e dos objetivos, gerando-se assim os conflitos de interesses (Antia, Zheng, & Frazier, 2013). Um dos principais motivos de conflito, de acordo com Antia, Zheng e Frazier (2013), está relacionado com a criação de falsas expectativas pelo franqueador no momento em que este tenta obter novos franqueados, razão pela qual chegam a ser instaurados processos litigiosos para término de contratos de *franchising*. O franqueado preocupa-se que o franqueador esteja a desenvolver e a gerir as melhores estratégias para o desenvolvimento e crescimento do negócio. O franqueador preocupa-se com a, por vezes, aceitação dos franqueados em seguir procedimentos, estabelecidos ou novos; respeitar o modelo de negócio preconizado, alterando o mesmo sem o consentimento do franqueador; e com a ausência do pagamento de *royalties* e/ou outras taxas associadas (Fulop & Foward, 1997).

Dado o potencial de conflito na relação franqueado-franqueador, uma das questões que se levantam é como pode o franqueador exercer poder de forma a diminuir os níveis de conflito. O relacionamento franqueado-franqueador é vital para o crescimento e a continuação de uma rede de *franchising* no mercado e por sua vez a gestão de conflitos tem que ser analisada parte a parte. Se por um lado, os franqueadores devem compreender e gerir as expectativas dos franqueados em termos de realização imediata e objetivos a longo prazo. Por sua vez, os franqueados devem preservar a marca, o modelo de negócio e cumprir o pagamento dos *royalties*.

Em suma, tendo em conta os autores e os estudos mencionados anteriormente foi desenvolvida uma investigação empírica que tem como principal objetivo o desenvolvimento de um modelo conceptual sobre o relacionamento entre o franqueado e franqueador. Para tal, serão abordados alguns dos principais fatores que, de acordo com a fundamentação teórica anterior, têm impacto no relacionamento entre o franqueado e franqueador. Desta forma, o estudo de Boulay (2010) contribui para o estudo das variáveis contrato, condescendência e normas relacionais e respetivas correlações; o estudo de Meek *et al.* (2011) contribui para o nosso estudo da variável comunicação e respetivas correlações; o estudo de Morgan e Hunt (1994) contribui para o estudo das variáveis compromisso,

confiança e cooperação e respetivas correlações; por fim, o estudo de Chiou e Droge (2015) contribui para o estudo do desempenho das franquias e respetivas correlações.

A partir destes estudos seremos capazes de elaborar as nossas hipóteses e executar um modelo hipotético de investigação que irão servir como base para se obter conclusões que nos permitirão desenvolver um modelo conceptual da relação entre franqueado e franqueado em Portugal

PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Modelo de Investigação

Após a fundamentação teórica apresentada identificando as principais variáveis que podem afetar a relação franqueado-franqueador conceptualizou-se um modelo de investigação que visa apresentar de forma esquemática as hipóteses propostas para o presente estudo de investigação.

O modelo hipotético de investigação apresentado na Figura 1 pretende analisar a influência das variáveis comunicação, contrato, normas relacionais e confiança no compromisso, condescendência, cooperação e desempenho das franquias. Este modelo de investigação também pretende analisar a relação entre o compromisso e a cooperação e o tempo de relacionamento entre franqueado e franqueador.

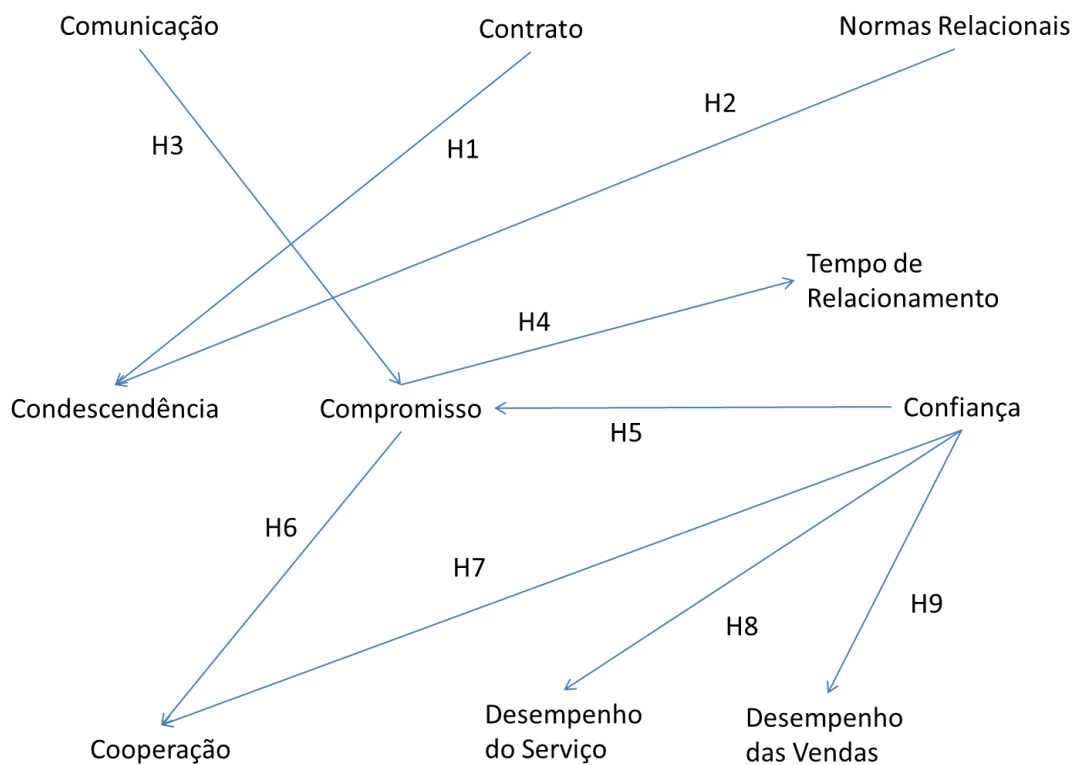


Figura 1 - Modelo hipotético de investigação.

Fonte: elaboração própria.

3.2 Objetivos de Investigação

Este estudo tem como principal objetivo analisar as principais variáveis associadas ao relacionamento entre franqueado e franqueador, da perspetiva dos franqueados, e a forma como estas se relacionam.

Esta investigação irá contribuir para o desenvolvimento de um modelo conceptual sobre o relacionamento entre franqueado-franqueador, aplicável a qualquer área de negócio, permitindo aos franqueadores de várias empresas compreenderem de que forma as variáveis em análise podem influenciar o relacionamento com os seus franqueados.

3.2.1 Objetivos Específicos

- Compreender a relação entre a condescendência do franqueado e o contrato e as normas relacionais;
- Relacionar a comunicação com o compromisso;
- Relacionar o compromisso com a cooperação;
- Relacionar a confiança com o compromisso e a cooperação;
- Relacionar o desempenho das franquias (vendas e serviço) e a confiança;
- Avaliar a existência de diferenças no compromisso de acordo com o tempo de relacionamento.

3.3 Hipóteses

A elaboração de hipóteses de investigação é um dos momentos mais importantes de todo o projeto, pois estas caracterizam-se por ser uma formulação mais específica do problema e indicam os resultados previstos, orientando o investigador.

Tendo como objetivo a conceptualização de um modelo que descreva a relação entre o franqueado e franqueador foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

H1. Quanto maior a perceção do franqueado que a relação com o franqueador é guiada por cláusulas contratuais específicas, maior a sua condescendência relativamente às diretrizes do franqueador (Boulay, 2010).

H2. Quanto maior a perceção do franqueado que a relação com o franqueador é guiada por normas relacionais, maior a sua condescendência relativamente às diretrizes do franqueador (Boulay, 2010).

H3 A comunicação está positivamente relacionada com o compromisso (Meek *et al.*, 2011).

H4. Há diferença no compromisso em função do tempo de relação (Meek *et al.*, 2011).

H5. A confiança relaciona-se positivamente com o compromisso na relação franqueado-franqueador (Morgan & Hunt, 1994).

H6. Existe uma relação positiva entre o compromisso e a cooperação (Morgan & Hunt, 1994).

H7. Existe uma relação positiva entre a confiança e a cooperação (Morgan & Hunt, 1994).

H8. O nível de confiança dos franqueados no franqueador relaciona-se positivamente com desempenho no serviço (Chiou & Droge, 2015).

H9. Existe uma relação positiva entre a confiança dos franqueados no franqueador e o desempenho nas vendas (Chiou & Droge, 2015).

3.4 Tipologia do estudo

Os estudos de investigação podem ser descritos quanto à sua aplicação, objetivos, modo de inquirição e alcance temporal.

O presente estudo tem caráter do tipo aplicado, correlacional, quantitativo e transversal. Esta tipologia de estudo foi assim determinada pois para além de ser a mais adequada para os objetivos em questão.

3.5 População e Amostra

O valor dos resultados e das subseqüentes conclusões alcançadas durante uma investigação estão dependentes, principalmente, da qualidade da amostra. Tanto melhor será a qualidade, a representatividade e a extrapolação das conclusões alcançadas quanto mais próxima for a amostra da população-alvo do estudo.

No presente estudo, a população-alvo são todas as franquias em Portugal não detidas por franqueadores, independentemente do setor de atividade e região onde operam, ou seja, as 11760 unidades de acordo com os dados oficiais da Associação Europeia de *franchising*, em 2011.

A população amostral do presente estudo é formada por 193 franqueados, a nível nacional, que detêm um negócio em *franchising*, independentemente da área de negócio em que operam. A amostra do presente estudo foi conseguida através de entrevistas telefónicas,

durante um período de 3 semanas, sendo que foram realizadas 312 chamadas telefónicas e a taxa de sucesso foi de, aproximadamente, 62%, correspondendo a um total de 193 franqueados. Os negócios em *franchising* foram identificados e selecionados aleatoriamente através de portais de *franchising*, como por exemplo o Infofranchising (2016), onde se pode consultar as marcas que operam em sistema de *franchising*. Os contactos telefónicos das franquias foram obtidos através dos *websites* institucionais das respetivas marcas. Desta forma, a amostra do presente estudo é constituída por todos os franqueados que atenderam a chamada telefónica e se disponibilizaram para responder ao questionário do presente estudo.

3.6 Procedimento de recolha de dados

A recolha de dados foi conseguida através da aplicação de um questionário (ver ANEXO I). O questionário elaborado teve como base os constructos da literatura existente de Boulay (2010), de Meek *et al.* (2011), de Morgan & Hunt (1994) e Chiou & Droge (2015). Estes constructos foram devidamente traduzidos para português, resultando no questionário usado no presente estudo.

O questionário foi realizado via entrevistas telefónicas a franqueados a nível nacional, conseguindo-se um total de 193 respostas de franqueados.

O questionário do presente estudo vai de encontro à fundamentação teórica inicialmente realizada. A revisão bibliográfica realizada permitiu-nos eleger os instrumentos de avaliação mais adequados de acordo com os objetivos do presente estudo.

3.7 Tratamento Estatístico e Análise dos dados

Os dados recolhidos foram analisados recorrendo ao software *Statistical Package for Social Science* (SPSS), versão 19.0, para Windows. As análises estatísticas aplicadas facilitam a apresentação e interpretação dos resultados obtidos.

Desta forma submeteu-se os dados recolhidos às seguintes análises estatísticas:

- Caracterização da amostra a partir de análises descritivas permitindo compreender a amostra do presente estudo em termos de médias, frequências, desvio-padrão, erro-padrão e distribuição;
- Para determinar as características psicométricas de cada uma das escalas utilizadas no presente estudo procedeu-se à análise fatorial, com rotação varimax. Para garantir a adequabilidade da realização da análise fatorial são realizados testes prévios: a análise do coeficiente de KMO e o teste da esfericidade de Bartlett.

Como tal, a adequabilidade da realização da análise fatorial é garantida quando os valores de KMO obtidos são superiores a 0,60 e os valores de significância resultantes do teste de esfericidade de Bartlett são próximos de 0,00 (Maroco, 2014).

A análise fatorial permite determinar se os itens em análise permitem avaliar ou não o mesmo fator. A análise fatorial realizada teve por base a extração dos fatores principais, seguida de rotação varimax. O método de extração de componentes principais permite transformar um conjunto de variáveis quantitativas iniciais num menor número de variáveis não correlacionadas, as componentes principais, tendo em conta a variância total para a extração dos fatores (Pestana & Gageiro, 2003). Por fim, a análise fatorial permitirá a construção de novas variáveis que são construídas tendo em consideração os pesos relativos de cada item após extração.

- Por fim, procedeu-se à análise da consistência interna dos fatores, recorrendo ao teste do alfa de *Cronbach*. A consistência interna define-se como uma forma de medir a correlação entre diferentes itens, permitindo analisar se os diversos itens produzem os mesmos resultados quando medem a mesma variável em estudo. O alfa de *Cronbach* varia entre zero e um. Para resultados de alfa de Cronbach superiores a 0,6 a consistência interna de um grupo de itens é considerada admissível; em casos que o alfa de Cronbach está entre 0,6 e 0,7 considera-se que a consistência interna é fraca; para valores de alfa de Cronbach entre 0,7 e 0,8 avalia-se a consistência interna como razoável; se o alfa apresenta valores entre 0,8 e 0,9 então a consistência interna é boa; e, por fim, se o valor de alfa é superior a 0,9 então a consistência interna é muito boa (Pestana & Gageiro, 2003).

Os procedimentos estatísticos realizados depois de determinada a estrutura fatorial têm em consideração o teorema do limite central. Na teoria da probabilidade, o teorema do limite central define que, para a maioria dos estudos realizados, quando as variáveis aleatórias independentes são adicionadas, a sua soma tende para uma distribuição normal mesmo se as variáveis originais não tiverem uma distribuição normal. O teorema é um conceito-chave na teoria de probabilidade porque implica que métodos paramétricos, aplicados para amostras com distribuição normal, podem ser aplicados a muitos problemas envolvendo outro tipo de distribuições (Maroco, 2014). Os testes paramétricos aplicados foram os seguintes:

- Para analisar a existência relação entre variáveis, a intensidade e direção da mesma, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Pearson (r de Pearson). O coeficiente de correlação de Pearson é uma medida paramétrica para a associação entre variáveis, variando entre 1 e -1. Se a correlação entre as variáveis for em sentido contrário, a associação será negativa tendo-se um $r=-1$ (perfeita e negativa),

ou seja, o aumento de uma variável conduz à diminuição da outra. Se a correlação entre variáveis for no mesmo sentido, a associação será positiva tendo-se um $r=1$ (perfeita e positiva). Para associações em sentido contrário ou no mesmo sentido estas podem ainda ser definidas como muito baixas (se $|r| < 0,2$), como baixas (se $0,2 < |r| < 0,4$), moderada (se $0,4 < |r| < 0,6$), alta (se $0,7 < |r| < 0,8$) ou muito alta (se $r > |0,8|$) (Pestana & Gageiro, 2003);

- Para analisar o efeito de uma variável independente de natureza qualitativa sobre uma variável dependente de natureza quantitativa recorreu-se ao teste de One-Way ANOVA (Pestana & Gageiro, 2003);
- Por fim, para modelar e compreender a relação entre variáveis, identificando o peso de uma variável independente numa variável dependente recorreu-se à regressão linear.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 Estrutura do Instrumento

O questionário do presente estudo é composto por 9 (nove) secções:

Secção 1 – constituída por dados sobre o franqueado e a sua franquia, tais como: área de negócio, local do estabelecimento (concelho), ano do 1º contrato e o motivo a escolha de um negócio em *franchising*.

Secção 2 – nesta secção solicita-se ao franqueado que avalie a especificidade de algumas cláusulas contratuais do contrato de *franchising* que estabeleceu com o franqueador. É constituída por 5 itens e por uma escala de resposta do tipo *Likert* com cinco categorias de (1) *discordo completamente* a (5) *concordo completamente*. Os itens desta variável foram traduzidos do estudo original realizado por Boulay (2010).

Secção 3 – nesta secção solicita-se ao inquirido que avalie determinadas normas e comportamentos ao nível de normas e valores partilhados num relacionamento. O constructo utilizado nesta secção foi adaptado e traduzido do estudo de Boulay (2010). Este é constituído por 5 (cinco) itens avaliados a partir de uma escala de respostas do tipo *Likert* com cinco categorias de resposta desde (1) *discordo completamente* a (5) *concordo completamente*.

Secção 4 – nesta secção é solicitado ao franqueado que responda a um conjunto de afirmações sobre a pessoa que teve maior influência em determinadas decisões da franquia. O constructo utilizado para avaliar foi adaptado e traduzido a partir dos itens presentes no estudo de Boulay (2010). Este é constituído por 7 (sete) itens e por uma escala de respostas do tipo *Likert*, com cinco categorias de resposta desde (1) *sempre o franqueador* a (5) *sempre o franqueado*.

Secção 5 – nesta secção é solicitado ao franqueado que descreva a comunicação que mantém com o seu franqueador recorrendo a duas dimensões: a frequência e o *feedback* recíproco. Os itens deste instrumento foram adaptados e traduzidos dos anteriormente usados por Meek *et al.* (2011). A variável *feedback* recíproco foi avaliada por 6 itens e recorrendo a uma escala do tipo *Likert* com cinco categorias de respostas desde (1) *discordo completamente* a (5) *concordo completamente*. Por sua vez, dada a importância da frequência da comunicação na variável comunicação, foi inserido um sétimo item que avalia a frequência da comunicação recorrendo a uma escala de resposta do tipo *Likert* desde (1) *uma vez por ano ou menos* a (5) *uma vez por dia ou mais*.

Secção 6 – nesta secção o franqueado responde a um conjunto de afirmações relacionadas com o seu nível de compromisso perante o franqueador. O compromisso é mensurado

recorrendo à tradução do instrumento utilizado por Huntley (2006). O instrumento é composto por 3 itens e por uma escala de resposta tipo *Likert* com cinco categorias de resposta desde (1) discordo completamente a (5) concordo completamente.

Secção 7 – esta secção é constituída apenas por um item e por uma escala de resposta de formato *Likert* com cinco categorias, desde (1) não existe cooperação a (5) altamente cooperativa. É solicitado ao franqueado para avaliar a cooperação existente entre franqueado e franqueador em termos de publicidade local e regional. Este item foi adaptado e traduzido do estudo realizado por Morgan e Hunt (1994).

Secção 8 – nesta secção é solicitado ao franqueado para responder a afirmações relativas á confiança. O instrumento utilizado nesta secção foi adaptado e traduzido do anteriormente utilizado por Chiou e Droge (2015) no qual a perceção da confiança é mensurada através de 5 itens tais como as ações de acordo com o contrato, a credibilidade da informação, o *fee* pago, a consideração pelo franqueado e o compromisso, e por uma escala de resposta tipo *Likert* desde (1) discordo completamente e (5) concordo completamente.

Secção 9 – com base no estudo de Chiou e Droge (2015), nesta secção foi avaliado o desempenho nas vendas e serviços da franquia, solicitando-se ao franqueado para responder a algumas afirmações sobre o desempenho nas vendas e nos serviços comparando com outros estabelecimentos da mesma área de negócio na zona de atuação. O desempenho das vendas foi mensurado através da perceção de vendas pelo franqueado e do crescimento das mesmas; e o desempenho no serviço foi mensurado através da qualidade de serviço e do nível de serviço. Para tal recorreu-se a uma escala de respostas tipo *Likert* com cinco categorias desde (1) muito pior a (5) muito melhor.

4.2 Validação do Instrumento

4.2.1 Escala de avaliação do “Contrato”

De acordo com os resultados da Tabela 4, os valores obtidos para o coeficiente de KMO e no teste de esfericidade de Barlett comprovam a adequabilidade da realização a análise fatorial.

Tabela 4 - Teste de KMO e Bartlett para a variável contrato.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,824
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1295,591
	df	10
	Sig.	,000

Como tal, procedeu-se à análise fatorial sem rotação para determinar as características psicométricas da escala usada. Após a análise fatorial como apenas foi extraído um fator explicativo da escala em estudo a solução não sofreu rotação varimax (ver Tabela 5). O fator retido explica 86,1% da variância total.

Tabela 5 - Análise fatorial para a variável contrato.

	Contrato
O contrato de franchising define precisamente o papel do franqueado e do franqueador.	,939
O contrato de franchising define precisamente as responsabilidades do franqueado e do franqueador.	,939
O contrato de franchising afirma precisamente o que acontecerá no caso de ocorrerem eventos não planeados.	,917
O contrato de franchising afirma precisamente como cada parte se deve comportar.	,934
O contrato de franchising afirma precisamente como irão ser resolvidos os conflitos entre franqueado e franqueador.	,911

Este fator é composto por 5 itens, associados à compreensão do contrato e das suas cláusulas. Pode ainda verificar-se que o valor de alfa de *Cronbach* é similar no presente estudo e na amostra estudada por Boulay (2010), sendo considerado muito bom para a amostra em estudo (Tabela 6).

Tabela 6 - Coeficientes de fiabilidade (alfa de *Cronbach*) do construto contrato.

	Amostras	
	Franqueados em Portugal (n=193)	(Boulay, 2010) (n=428)
Contrato	0,95	0,84

4.2.2 Escala de avaliação de “Normas Relacionais”

Os resultados apresentados na Tabela 7 para o coeficiente de KMO e o teste de esfericidade de Bartlett permitem averiguar a adequabilidade da realização da análise fatorial.

Tabela 7 - Teste de KMO e Bartlett para a variável normas relacionais.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,877
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	905,784
	df	10
	Sig.	,000

Desta forma, procedeu-se à análise fatorial para determinar as características psicométricas da escala usada. Após a análise fatorial foi extraído um fator explicativo da escala em estudo (ver Tabela 8). O fator retido explica 81,5% da variância total.

Tabela 8 - Análise fatorial para a variável normas relacionais.

	Normas Relacionais
A relação com o nosso franqueador é baseada em benefícios e confiança mútuos.	,885
Franqueador e franqueado mantêm-se unidos para tratar das adversidades.	,936
Franqueador e franqueado são flexíveis quando surgem problemas especiais.	,912
Quando surge um conflito, reavaliamos todos os factos e tentamos chegar a uma solução que agrade ambas as partes.	,900
Franqueador e franqueado não hesitam em partilhar informação que é útil para que o sistema funcione melhor.	,879

O fator obtido é composto por 5 itens associados à relação de confiança, partilha e gestão de adversidades estabelecida entre franqueado e franqueador. Tendo em conta a Tabela 9 verifica-se que o alfa de *Cronbach* é similar para a mostra em estudo e para a amostra estudada por Boulay (2010), sendo muito bom.

Tabela 9 - Coeficiente de fiabilidade (alfa de *Cronbach*) da variável Normas Relacionais.

	Amostras	
	Franqueados em Portugal (n=193)	(Boulay, 2010) (n=428)
Normas Relacionais	0,94	0,89

4.2.3 Escala de avaliação da “Condescendência”

Após a análise dos resultados dos testes prévios, Tabela 10, que verificam a adequabilidade da realização de análise fatorial procedeu-se à mesma.

Tabela 10 - Teste de KMO e Bartlett para a variável condescendência.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	927,635
	df	21
	Sig.	,000

Após a análise fatorial com rotação varimax para todos os itens que compõe a escala encontraram-se dois fatores explicativos da escala em estudo (Tabela 11), sendo que para cada fator se consideraram os itens com valores superiores a 0,5. Os fatores retidos explicam 79,3% da variância total.

Desta forma poderá considerar-se a variável associada à condescendência operacional formada pelos itens 1, 3, 4 e 5, que estão associados à parte operacional do negócio; e a variável associada à condescendência no modelo de negócio formada pelos itens 2, 6 e 7, que estão associados à gestão do negócio adquirido pelo franqueado. Estas duas variáveis contribuem para a variável condescendência em estudo.

Tabela 11 - Análise fatorial com rotação varimax para a variável condescendência.

	Condescendência	
	Operacional	Modelo de Negócio
Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão do design do estabelecimento?	,817	
Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão das margens do negócio?		,892
Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão da metodologia de trabalho?	,815	
Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão restrições de território de atuação?	,884	
Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão publicidade?	,754	
Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão de preços?		,912
Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão de produtos ou serviços oferecidos ao cliente final?		,866

Na Tabela 12 são apresentados os coeficientes de fiabilidade (alfa de *Cronbach*) do estudo realizado por Boulay (2010) e da nossa amostra. Da análise do alfa de *Cronbach* nos dois estudos, os resultados na amostra do presente estudo são superiores, sendo considerados entre bons a muito bons, ao contrário do resultado razoável do alfa de *Cronbach* do estudo de Boulay (2010), o que evidencia a consistência e fiabilidade dos instrumentos escolhidos.

Tabela 12 - Coeficiente de fiabilidade (alfa de *Cronbach*) para a variável condescendência.

		Amostras	
		Franqueados em Portugal (n=193)	(Boulay, 2010) (n=428)
Condescendência	Operacional	0,87	0,74
	Modelo de Negócio	0,92	

4.2.4 Escala de avaliação da “Comunicação”

Nos resultados apresentados na Tabela 13 verifica-se a adequabilidade da realização da análise fatorial para determinar as características psicométricas da escala usada.

Tabela 13 - Teste de KMO e Bartlett para a variável comunicação.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,906
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1246,675	
	df		21
	Sig.		,000

Após a análise fatorial foi extraído apenas um fator explicativo da escala em estudo (ver Tabela 14). O fator retido explica 75,1% da variância total.

Tabela 14 - Análise fatorial para a variável comunicação.

	Comunicação
Qual a frequência de comunicação com o franqueador?	,765
O franqueador solicita a opinião dos franqueados sobre novos produtos/ serviços, com frequência.	,813
O franqueador responde prontamente aos pedidos dos franqueados.	,874
O franqueador tem excelentes diálogos com os franqueados.	,893
O franqueador dá-me constante feedback sobre o desempenho da minha franquia.	,880
O franqueador solicita constantemente a opinião dos franqueados sobre melhorias operacionais.	,927
O franqueador empenha-se para a comunicação seja bidirecional entre nós.	,904

Na comparação do alfa de *Cronbach* para a variável comunicação de Meek *et al.* (2011) e da amostra do presente estudo verifica-se que é igual e muito bom em ambas as amostras (ver Tabela 15). Para a variável comunicação global, ou seja, tendo em consideração a frequência e o feedback recíproco, o alfa de *Cronbach* manteve-se nos 0,94, comprovando que os níveis de confiança do instrumento utilizado são adequados.

Tabela 15 - Coeficiente de fiabilidade (alfa de *Cronbach*) da comunicação.

	Amostras	
	Franqueados em Portugal (n=193)	(Meek <i>et al.</i> , 2011) (n=204)
Comunicação	0,94	0,94

4.2.5 Escala de avaliação de “Compromisso”

Procedeu-se à análise fatorial para determinar as características psicométricas da escala usada, após se perceber a adequabilidade da realização da mesma (Tabela 16).

Tabela 16 - Teste de KMO e Bartlett para a variável compromisso.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,752
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	564,436
	df	3
	Sig.	,000

Após a análise fatorial apenas foi extraído um fator explicativo da escala em estudo (ver Tabela 17). O fator retido explica 75,1% da variância total. Este fator é composto por 3 itens associados com o nível de compromisso do franqueado perante o franqueador.

Tabela 17 - Análise fatorial para a variável compromisso.

	Compromisso
Como franqueado, estou comprometido na relação com o franqueador.	,950
Como franqueado, antes de deixar franchising daria a oportunidade ao franqueador fazer uma contraproposta.	,935
Como franqueado, estou disposto a fazer um considerável esforço para manter a minha relação com o franqueador.	,965

Na Tabela 18 é apresentado o coeficiente de fiabilidade (alfa de *Cronbach*) referente à amostra estudada por Huntley (2006) e à amostra do presente estudo. Da análise do alfa de *Cronbach* dos dois estudos verifica-se que os resultados da amostra do presente estudo são muito bons e superiores, o que evidencia a consistência e fiabilidade dos instrumentos escolhidos.

Tabela 18 - Coeficiente de fiabilidade (alfa de *Cronbach*) do compromisso.

	Amostras	
	Franqueados em Portugal (n=193)	(Huntley, 2006) (n=203)
Comunicação	0,95	0,83

4.2.6 Escala de avaliação “Confiança”

Após a realização dos testes prévios que confirmam a adequabilidade da realização da análise fatorial (Tabela 19), procedeu-se à mesma para determinar as características psicométricas da escala usada.

Tabela 19 - Teste de KMO e Bartlett para a variável percepção de confiança.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,896
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	974,510	
	df	10	
	Sig.		,000

A análise fatorial permitiu a extração de um fator constituído por 5 itens, associados à confiança entre franqueado e franqueador (Tabela 20). O fator retido explica 83,4% da variância total.

Tabela 20 - Análise fatorial para a variável confiança.

	Perceção de Confiança
Como franqueado acredito que o franqueador irá atuar de acordo com as clausulas contratuais.	,930
Como franqueado acredito que a informação providenciada pelo franqueador é credível.	,930
O fee pago ao franqueador é justo.	,911
O franqueador tem sempre em consideração o nosso estabelecimento quando quer fazer uma decisão importante.	,875
O franqueador age sempre de acordo com as suas responsabilidades e compromissos contratuais.	,920

A partir da análise da Tabela 21, para a amostra do presente estudo e para a amostra do estudo de Chiou & Droge (2015) o alfa de *Cronbach* é muito semelhantes e considerado muito bom em ambas as amostras.

Tabela 21 - Coeficiente de fiabilidade (alfa de *Cronbach*) da confiança.

	Amostras	
	Franqueados em Portugal (n=193)	(Chiou & Droge, 2015) (n=216)
Perceção de confiança	0,94	0,92

4.2.7 Escala de avaliação do “Desempenho da Franquia”

O desempenho da franquia foi analisado em duas vertentes: as vendas e o serviço. Analisando em primeiro os itens associados ao desempenho de vendas os testes prévios realizados para determinação do coeficiente de KMO e o teste de esfericidade de Bartlett permitem verificar a adequabilidade da realização da análise fatorial (Tabela 22).

Tabela 22 - Teste de KMO e Bartlett para a variável desempenho de vendas.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	224,788
	df	1
	Sig.	,000

Após a análise fatorial foi extraído um fator explicativo da escala em estudo (Tabela 23). O fator retido explica 91,7% da variância total. Este fator é composto por 2 itens, associados à comparação das vendas com outros estabelecimentos da mesma área de negócio.

Tabela 23 - Análise fatorial para a variável desempenho de vendas.

	Desempenho de Vendas
Em comparação com outros estabelecimentos na zona, o nosso desempenho de vendas foi...	,957
Em comparação com outros estabelecimentos na zona, o nosso crescimento de vendas foi...	,957

Para o desempenho de serviço também se procedeu à análise fatorial para determinar as características psicométricas da escala usada, após a verificação da adequabilidade da realização da análise fatorial (Tabela 24).

Tabela 24 - Teste de KMO e Bartlett para a variável desempenho de serviço.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	449,299
	df	1
	Sig.	,000

Após a análise fatorial foi extraído um fator explicativo da escala em estudo (Tabela 25). O fator retido explica 97,6% da variância total. Este fator é composto por 2 itens, associados à comparação do desempenho de vendas com outros estabelecimentos na mesma área de negócio.

Tabela 25 - Análise fatorial para a variável desempenho de serviço.

	Desempenho de serviço
Em comparação com outros estabelecimentos na zona, o nosso nível de serviço foi...	,988
Em comparação com outros estabelecimentos na zona, a nossa qualidade de serviço foi...	,988

Atentando na análise do alfa de *Cronbach* representados na Tabela 26 em que se compara os resultados obtidos no estudo de Chiou e Droge (2015) e na nossa amostra verifica-se que o alfa é muito semelhantes e muito bom para ambas as amostras, sendo que o alfa da amostra do presente estudo é um pouco superior para a variável de desempenho de serviço, o que evidencia a consistência e fiabilidade dos instrumentos escolhidos.

Tabela 26 - Coeficientes de fiabilidade (alfa de *Cronbach*) para o desempenho de vendas e serviço.

	Amostras	
	Franqueados em Portugal (n=193)	(Chiou & Droge, 2015) (n=216)
Desempenho de vendas	0,91	0,91
Desempenho de serviço	0,98	0,92

4.3 Análise Descritiva

4.3.1 Caracterização da Amostra

A amostra deste estudo é constituída por 193 franqueados a nível nacional, independentemente da área de negócio onde operam, e que por entrevista telefónica aceitaram responder ao questionário do presente estudo. Quanto à área de negócio será de salientar que dos 193 franqueados, 23,31% pertence ao setor de comércio especializado, 20,7% ao setor de mediação imobiliária, 13,5% ao setor de arquitetura/mediação de obras, 11,4% ao setor da restauração e por fim 10,9% ao setor da limpeza doméstica e comercial. Quanto à localização do estabelecimento, ou seja, da franquias, verifica-se que a área metropolitana de Lisboa e o Norte apresentam um maior número de franquias com 35,2% e 34,2%, respetivamente, dos 193 franqueados inquiridos. Estes resultados são apresentados na Tabela 27.

Tabela 27 - Distribuição da amostra de acordo com as variáveis área de negócio e localização.

	Amostra (n=193)	Frequência (n)	Frequência (%)
Área de Negócio	Administração de condomínios	1	0,5
	Agências de Viagens	1	0,5
	Arquitetura/ Mediação de Obras e Manutenção	26	13,5
	Comércio Especializado	45	23,3
	Estética	34	17,6
	Lavandaria/ Costura	1	0,5
	Limpeza doméstica e comercial	21	10,9
	Mediação Imobiliária	40	20,7
	Moda e Acessórios	1	0,5
	Restauração	22	11,4
	Retalho Alimentar	1	0,5
Localização do Estabelecimento	Norte	66	34,2
	Centro	32	16,6
	Área Metropolitana de Lisboa	68	35,2
	Alentejo	8	4,1
	Algarve	12	6,2
	Região Autónoma dos Açores	4	2,1
	Região Autónoma da Madeira	3	1,6

Na Tabela 28 apresenta-se a distribuição da amostra de acordo com a variável relacionada com o tempo de relacionamento entre franqueado e franqueador. Nesta amostra verifica-se que a grande percentagem das relações já são de longo prazo, sendo que 56% da amostra já tem um relacionamento de mais de 8 anos com o franqueador. Os relacionamentos de curto prazo (tempo de relacionamento inferior a 3 anos) representam 17,6% do total da amostra – 14,5% para relações entre 1 a 3 anos e 3,1% para relações com menos de 1 ano.

Tabela 28 - Distribuição da amostra de acordo com a variável tempo de relacionamento.

	Amostra (n=193)	Frequência (n)	Frequência (%)
Tempo de Relacionamento	menos de 1 ano	6	3,1
	1-3 anos	28	14,5
	4-7 anos	51	26,4
	mais de 8 anos	108	56,0

Por fim, na Tabela 29 apresenta-se a distribuição da amostra de acordo com a sua motivação para a escolha de um negócio em *franchising*. Verifica-se que a marca e a procura por vantagem competitiva (26,9% e 23,8%, respetivamente) são dois dos principais motivos

indicados pelos franqueados. Podendo ainda destacar-se o suporte (19,6%) como outro dos principais motivos para a escolha de negócio em *franchising*.

Tabela 29 - Distribuição da amostra de acordo com a motivação para a escolha de um negócio em *franchising*.

Amostra (n=193)		Frequência (n)	Frequência (%)
Porque escolher um negócio em Franchising?	Economias de Escala	1	0,5
	Know-How	23	11,9
	Marca	52	26,9
	Modelo Testado (menor risco)	34	17,6
	Suporte	37	19,2
	Vantagem Competitiva (atingir mais resultados em comparação com outros estabelecimentos da mesma área de negócio)	46	23,8

4.3.2 Contrato

Com esta escala, constituída por 5 itens, pretende-se que o inquirido descreva e avalie a especificidade das cláusulas contratuais do contrato de *franchising* que assinou com o seu franqueador. Se analisarmos os valores médios obtidos em cada item, representados na Tabela 30, verifica-se que os valores mais elevados são os dos itens 1, 2 e 4 - itens referentes ao papel, responsabilidades e comportamentos a ter durante a vigência do contrato – o que significa que na globalidade os contratos de *franchising* assinados apresentam cláusulas específicas nestas vertentes. Os valores médios mais baixos foram obtidos para os itens 3 e 5 – itens referentes à gestão de conflitos – o que significa que os contratos de *franchising* aparentam ser ambíguos relativamente ao tratamento destas situações. Os coeficientes de variação (CV) obtidos para cada item da escala variam entre 16% e 25%. Os itens com maior CV traduzem as opiniões pouco consensuais entre os franqueados inquiridos.

Tabela 30 - Frequências observadas por item e estatística descritiva da escala do construto contrato (n=193).

	1	2	3	4	5	Média	DP
1. O contrato de franchising define precisamente o papel do franqueado e do franqueador.	0	0	34	107	52	4,09	0,663
2. O contrato de franchising define precisamente as responsabilidades do franqueado e do franqueador.	0	1	33	103	56	4,11	0,687
3. O contrato de franchising afirma precisamente como irão ser resolvidos os conflitos entre franqueado e franqueador.	0	22	62	73	36	3,62	0,900
4. O contrato de franchising afirma precisamente como cada parte se deve comportar.	0	1	38	94	60	4,10	0,721
5. O contrato de franchising afirma precisamente como irão ser resolvidos os conflitos entre franqueado e franqueador.	0	22	62	73	36	3,64	0,915

Legenda: (1) Discordo Completamente, (2) Discordo em Parte, (3) Nem discordo nem concordo, (4) Concordo em parte, (5) Concordo completamente. DP – Desvio Padrão.

4.3.3 Normas Relacionais

Esta escala é constituída por 5 itens que permitem avaliar as normas e valores partilhados na relação entre o franqueado e franqueador, focando aspetos como a solidariedade, integridade, flexibilidade, resolução de conflitos e partilha de informação.

Na Tabela 31 pode verificar-se as frequências observadas por item, a média e o desvio-padrão para cada item do constructo que avalia as normas relacionais. Na presente escala todos os itens tiveram valores médios superiores a 4, isto denota que a globalidade dos inquiridos considera que a relação entre franqueados e franqueadores tem por base aspetos como a solidariedade, a confiança mútua, o alcance de benefícios mútuos, a partilha de informação, a flexibilidade e a capacidade de resolução de conflitos. Quanto aos CV, estes variam entre 15% e 20%, denotando-se que nesta escala as opiniões entre os inquiridos foram consensuais.

Tabela 31 - Frequências observadas por item e estatística descritiva do constructo (n=193).

	1	2	3	4	5	Média	DP
1. A relação com o nosso franqueador é baseada em benefícios e confiança mútuos.	0	0	20	95	78	4,30	,648
2. Franqueador e franqueado mantêm-se unidos para tratar das adversidades.	0	0	31	88	74	4,22	,705
3. Franqueador e franqueado são flexíveis quando surgem problemas especiais.	0	3	47	77	66	4,07	,804
4. Quando surge um conflito, reavaliamos todos os factos e tentamos chegar a uma solução que agrade ambas as partes.	0	3	41	80	69	4,11	,789
5. Franqueador e franqueado não hesitam em partilhar informação que é útil para que o sistema funcione melhor.	0	1	34	80	78	4,22	,746

Legenda: (1) Discordo Completamente, (2) Discordo em Parte, (3) Nem discordo nem concordo, (4) Concordo em parte, (5) Concordo completamente. DP – Desvio Padrão.

4.3.4 Condescendência

Com esta escala, constituída por 7 itens, pretende-se que sejam avaliados os níveis de condescendência do franqueado às diretivas do franqueador. Se analisarmos os valores médios obtidos em cada item, representados na Tabela 32, verifica-se que todos os itens têm médias inferiores a 3 o que significa que, tendo em conta as cinco categorias de resposta da presente escala, as decisões tomadas têm sempre maior influência do franqueador do que do franqueado, denotando-se então a existência de condescendência em relação às diretivas do franqueador. Os valores mais elevados são os dos itens 2, 6 e 7 - itens referentes ao modelo de negócio – o que significa que na globalidade dos inquiridos há uma maior participação dos franqueados na decisão das margens, dos preços e dos produtos e/ou serviços nas suas franquias. Os valores médios mais baixos foram obtidos para os itens 1, 3, 4 e 5 – itens referentes à gestão operacional – o que significa que a globalidade dos inquiridos admite que o franqueador exerce maior influência em aspetos como *design* da franquia, metodologias do trabalho, restrições do território de atuação e publicidade.

Por fim, os coeficientes de variação (CV) obtidos para cada item da escala variam entre 48% e 75%, o que traduz uma grande dispersão de opiniões por parte dos inquiridos.

Tabela 32 - Frequências observadas por item e estatística descritiva do constructo da condescendência (n=193).

	1	2	3	4	5	Média	DP
1. Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão do design do estabelecimento?	119	30	41	3	0	1,63	0,869
2. Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão das margens do negócio?	73	37	40	24	19	2,37	1,356
3. Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão da metodologia de trabalho?	89	51	33	17	3	1,93	1,061
4. Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão restrições de território de atuação?	133	26	12	2	20	1,70	1,283
5. Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão publicidade?	89	51	49	4	0	1,83	0,880
6. Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão de preços?	82	30	40	25	16	2,29	1,350
7. Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão de produtos ou serviços oferecidos ao cliente final?	62	43	47	26	15	2,42	1,277

Legenda: (1) Sempre o franqueador, (2) O franqueado teve alguma influência, (3) Estivemos ambos envolvidos, (4) O franqueador teve alguma influência, (5) Sempre o franqueado. DP – Desvio Padrão.

4.3.5 Comunicação

Esta escala é constituída por 7 itens que permitem avaliar a comunicação entre franqueado e franqueador recorrendo a duas dimensões: a frequência e o *feedback* recíproco.

Na Tabela 33 pode verificar-se as frequências observadas por item, a média e o desvio-padrão para cada item do constructo que avalia a comunicação. Como já referido o primeiro item refere-se à frequência de comunicação tendo-se obtido um valor médio de superior a 3, o que traduz que a maioria dos inquiridos comunica com o seu franqueador com uma frequência, no mínimo, mensal. Quanto ao CV para o item 1 este é de, aproximadamente, 20% pelo que traduz alguma consensualidade nas respostas dadas pelos franqueado inquiridos.

No *feedback* recíproco (itens 2, 3, 4, 5, 6 e 7) obtiveram-se valores médios superiores a 3, sendo de destacar os valores mais elevados obtidos para os itens 3 e 5 – rapidez de resposta do franqueador e *feedback* sobre a franquia – o que traduz o facto de haver um rápido *feedback* por parte do franqueador às dúvidas e questões dos seus franqueados e um *feedback* contínuo sobre o estado do negócio do franqueado. Os itens com valores médios mais baixos foram os itens 2 e 6 – *feedback* operacional – o que traduz que é o franqueador que tem maior influência nas decisões sobre os produtos e/ou serviços oferecidos ao consumidor final e sobre o *modus operandi* da gestão da rede de *franchising*.

Quanto aos CV, estes variam entre 19% e 27%, denotando-se que nesta escala as opiniões entre os inquiridos foram consensuais.

Tabela 33 - Frequências observadas por item e estatística descritiva da escala comunicação (n=193).

	1	2	3	4	5	Média	DP
1. Qual a frequência de comunicação com o franqueador?	1	4	75	89	24	3,68	,736
2. O franqueador solicita a opinião dos franqueados sobre novos produtos/ serviços, com frequência.	1	32	75	66	19	3,36	,892
3. O franqueador responde prontamente aos pedidos dos franqueados.	0	3	49	93	48	3,96	,753
4. O franqueador tem excelentes diálogos com os franqueados.	0	5	58	82	48	3,90	,803
5. O franqueador dá-me constante feedback sobre o desempenho da minha franquia.	0	8	49	75	61	3,98	,860
6. O franqueador solicita constantemente a opinião dos franqueados sobre melhorias operacionais.	0	22	69	73	29	3,56	,882
7. O franqueador empenha-se para a comunicação seja bidirecional entre nós.	0	3	69	68	53	3,89	,828

Legenda (item 1): (1) uma vez por ano ou menos, (2) 4 - 12 vezes por ano, (3) 1 – 3 vezes por mês, (4) 1 – 4 vezes por semana, (5) uma vez por dia ou mais. DP – Desvio Padrão.
 Legenda (item 2 a 7): (1) Discordo Completamente, (2) Discordo em Parte, (3) Nem discordo nem concordo, (4) Concordo em parte, (5) Concordo completamente. DP – Desvio Padrão.

4.3.6 Compromisso

Com esta escala, constituída por 3 itens, pretende-se que o sujeito descreva o seu grau de compromisso perante o negócio em *franchising* que detém e perante a relação que tem com o seu franqueador. Se analisarmos os valores médios obtidos em cada um dos itens, representados na Tabela 34, verifica-se que todos os itens têm médias superiores a 4 o que traduz que na globalidade os inquiridos se sentem comprometidos quer perante o negócio que detém em sistema de *franchising* quer perante o seu franqueador. Os coeficientes de variação (CV) obtidos para cada item da escala foram de 17%, demonstrando a consensualidade das respostas dadas pelos inquiridos.

Tabela 34 - Frequências observadas por item e estatística descritiva da escala compromisso (n=193).

	1	2	3	4	5	Média	DP
1. Como franqueado, estou comprometido na relação com o franqueador.	0	0	34	85	74	4,21	0,721
2. Como franqueado, antes de deixar franchising daria a oportunidade ao franqueador fazer uma contraproposta.	0	1	32	84	76	4,22	0,732
3. Como franqueado, estou disposto a fazer um considerável esforço para manter a minha relação com o franqueador.	0	1	30	89	73	4,21	0,715

Legenda: (1) Discordo Completamente, (2) Discordo em Parte, (3) Nem discordo nem concordo, (4) Concordo em parte, (5) Concordo completamente. DP – Desvio Padrão.

4.3.7 Cooperação

Esta escala constituída por 1 item pretende que o sujeito avalie a cooperação existente entre si e o seu franqueador quanto à existência de cooperação em termos publicitários a nível local e regional. Na Tabela 35 estão representadas as frequências observadas e a estatística descritiva em termos de média e desvio-padrão para a variável em análise. Pode verificar-se que a média obtida foi superior a 3 o que traduz, no mínimo, a existência de cooperação quando solicitado por parte do franqueado e/ou franqueador. Quanto ao CV obtido este foi de 30%.

Tabela 35 - Frequências observadas e estatística descritiva da escala cooperação (n=193).

	1	2	3	4	5	Média	DP
1. Como considera a cooperação entre si e o franqueador relativamente a atividades de publicidade locais e regionais?	8	30	77	56	22	3,28	,997

Legenda: (1) Não existe cooperação, (2) Raramente cooperativa, (3) Quando solicitado, (4) Frequentemente cooperativa, (5) Altamente cooperativa. DP – Desvio Padrão.

4.3.8 Confiança

Com esta escala, constituída por 5 itens, pretende-se avaliar a confiança existente na relação entre franqueado e franqueador através da resposta dos inquiridos a afirmações relacionadas com o contrato, a credibilidade da informação recebida, o *fee* pago ao franqueador, a consideração que o franqueador tem pelo franqueado e a execução de atos responsáveis e que honrem o compromisso entre ambos. Se analisarmos os valores médios obtidos em cada item, representados na Tabela 36, verifica-se que os valores mais elevados são os dos itens 1 e 2 - itens referentes às crenças dos franqueados perante o comportamento do franqueador – o que traduz que os franqueados confiam que o seu

franqueador irá ter comportamentos, quer legais quer na partilha de informação, que vão de acordo às suas crenças. O valor médio mais baixos foi obtido para o item 4 – item referente à consideração – o que significa que os sujeitos não acreditam que o seu franqueador irá ter o estabelecimento deles em consideração no momento em que haja necessidade de implementar mudança à estratégia do negócio. Os coeficientes de variação (CV) obtidos para cada item da escala variam entre 16% e 26%. Os itens com maior CV traduzem as opiniões pouco consensuais entre os franqueados inquiridos.

Tabela 36 - Frequências observadas e estatística descritiva do constructo confiança (n=193).

	1	2	3	4	5	Média	DP
1. Como franqueado acredito que o franqueador irá atuar de acordo com as cláusulas contratuais.	0	1	27	113	52	4,12	0,647
2. Como franqueado acredito que a informação providenciada pelo franqueador é credível.	0	1	35	99	58	4,11	0,702
3. O fee pago ao franqueador é justo.	0	24	57	76	36	3,64	0,925
4. O franqueador tem sempre em consideração o nosso estabelecimento quando quer fazer uma decisão importante.	1	28	77	69	18	3,39	0,866
5. O franqueador age sempre de acordo com as suas responsabilidades e compromissos contratuais.	0	2	40	106	45	4,01	0,696

Legenda: (1) Discordo Completamente, (2) Discordo em Parte, (3) Nem discordo nem concordo, (4) Concordo em parte, (5) Concordo completamente. DP – Desvio Padrão.

4.3.9 Desempenho da franquia

Com esta escala, constituída por 4 itens, pretende-se que o inquiridos descreva a sua perceção do desempenho da sua franquia em comparação com outros estabelecimentos na zona. Na Tabela 37 pode verificar-se as frequências observadas por item, a média e o desvio-padrão para cada item do constructo que avalia o desempenho da franquia em duas dimensões: as vendas e o serviço.

Os dois primeiros itens (item 1 e 2) referem-se à perceção desempenho da franquia pelo franqueado ao nível das vendas. Os valores médios obtidos para esta variável foram próximos de 4, o que traduz que o franqueado percebe o seu desempenho de vendas em comparação com outros estabelecimentos na zona como melhor.

Os outros dois itens (item 3 e 4) referem-se à perceção desempenho da franquia pelo franqueado em relação ao nível e qualidade de serviço. Os valores médios obtidos para esta variável foram próximos de 4, o que traduz que o franqueado percebe o seu desempenho de serviço em comparação com outros estabelecimentos na zona como melhor.

Quanto aos CV, estes variam entre 19% e 20%, denotando-se que nesta escala as opiniões entre os inquiridos foram consensuais.

Tabela 37 - Frequências observadas por cada item e estatística descritiva da escala para o constructo desempenho (n=193).

	1	2	3	4	5	Média	DP
1. Em comparação com outros estabelecimentos na zona, o nosso desempenho de vendas foi...	0	2	64	89	38	3,84	0,741
2. Em comparação com outros estabelecimentos na zona, o nosso crescimento de vendas foi...	0	3	61	77	52	3,92	0,803
3. Em comparação com outros estabelecimentos na zona, o nosso nível de serviço foi...	0	1	59	73	60	3,99	0,800
4. Em comparação com outros estabelecimentos na zona, a nossa qualidade de serviço foi...	0	1	57	73	62	4,02	0,800

Legenda: (1) Muito Pior, (2) Pior, (3) Indiferente, (4) Melhor, (5) Muito melhor. DP – Desvio Padrão.

4.4 Apresentação de resultados

Os resultados serão apresentados em função das diferentes hipóteses formuladas:

4.4.1 Hipótese 1

Hipótese 1: Quanto maior a percepção do franqueado que a relação com o franqueador é guiada por cláusulas contratuais específicas, maior a sua condescendência relativamente às diretrizes do franqueador (Boulay, 2010).

Para o estudo da hipótese 1 recorreu-se à regressão linear, sendo que o coeficiente de correlação linear obtido foi de 0,131, pelo que se verifica a existência de uma relação linear fraca entre as duas variáveis.

Tendo em conta os coeficientes obtidos (Tabela 38) verifica-se que o fator contracto apresenta uma influência negativa na condescendência ($\beta=-0,167$; $\rho=0,070$).

Tabela 38 - Coeficientes resultantes da análise de regressão linear.

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,692	,364		7,394	,000
Contrato	-,167	,092	-,131	-1,823	,070

4.4.2 Hipótese 2

Hipótese 2: Quanto maior a percepção do franqueado que a relação com o franqueador é guiada por normas relacionais, maior a sua condescendência relativamente às diretrizes do franqueador (Boulay, 2010).

Após a regressão linear realizada, o coeficiente de correlação linear obtido para a hipótese 2 foi de 0,129, pelo que se verifica a existência de uma relação linear fraca entre as duas variáveis.

Tendo em conta os coeficientes obtidos (Tabela 39) verifica-se que as normas relacionais têm uma influência negativa na condescendência ($\beta=-0,178$, $p=0,073$).

Tabela 39 - Coeficientes resultantes da análise de regressão linear.

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,783	,418		6,659	,000
Normas Relacionais	-,178	,099	-,129	-1,803	,073

4.4.3 Hipótese 3

Hipótese 3: A comunicação está positivamente relacionada com o compromisso (Meek *et al.*, 2011).

Analisando a Tabela 40, verifica-se que a correlação obtida é estatisticamente significativa a 1% tratando-se de uma correlação no mesmo sentido e muito alta ($r=0,836$; $p<0,01$), de acordo com Pestana e Gageiro (2003).

Tabela 40 - Correlações de Pearson entre as variáveis compromisso e comunicação.

	Comunicação	Compromisso
Comunicação	1	
Compromisso	,836**	1

** $p<0.01$

4.4.4 Hipótese 4

Hipótese 4: Há diferença no compromisso em função do tempo de relação (Meek *et al.*, 2011).

Considerando os fatores que compõem a escala compromisso, para estudar a existência de diferenças entre as médias dos quatro grupos estabelecidos para o tempo de relacionamento, efetuou-se um teste ANOVA.

A análise efetuada (Tabela 41) demonstra que não existem diferenças significativas entre os grupos em análise ($p=0,064$).

Tabela 41 – Resultados observados para o teste One-Way ANOVA.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,403	3	1,134	2,461	,064
Within Groups	87,117	189	,461		
Total	90,520	192			

4.4.5 Hipótese 5

Hipótese 5: A confiança relaciona-se positivamente com o compromisso na relação franqueado-franqueador (Morgan & Hunt, 1994).

Analisando a Tabela 42, verifica-se que a correlação obtida é estatisticamente significativa a 1% tratando-se de uma correlação no mesmo sentido e muito alta ($r=0,820$; $p<0,01$), de acordo com Pestana e Gageiro (2003).

Tabela 42 - Correlações de Pearson entre as variáveis compromisso e confiança.

	Compromisso	Confiança
Compromisso	1	
Confiança	.820 **	1

** $p<0.01$

4.4.6 Hipótese 6

Hipótese 6: Existe uma relação positiva entre o compromisso e a cooperação (Morgan & Hunt, 1994).

Analisando a Tabela 43, verifica-se que a correlação obtida é estatisticamente significativa a 1% tratando-se de uma correlação no mesmo sentido e alta ($r=0,714$; $p<0,01$), de acordo com Pestana e Gageiro (2003).

Tabela 43 - Correlações de Pearson entre as variáveis compromisso e cooperação.

	Compromisso	Cooperação
Compromisso	1	
Cooperação	.714**	1

** $\rho < 0.01$

4.4.7 Hipótese 7

Hipótese 7: Existe uma relação positiva entre a confiança e a cooperação (Morgan & Hunt, 1994).

Analisando a Tabela 44, verifica-se que a correlação obtida é estatisticamente significativa a 1% tratando-se de uma correlação no mesmo sentido e alta ($r=0,735$; $\rho < 0,01$), de acordo com Pestana e Gageiro (2003).

Tabela 44 - Correlações de Pearson entre as variáveis confiança e a cooperação.

	Confiança	Cooperação
Confiança	1	
Cooperação	.735**	1

** $\rho < 0.01$

4.4.8 Hipótese 8

Hipótese 8: A confiança dos franqueados no franqueador relaciona-se positivamente com desempenho no serviço (Chiou & Droge, 2015).

Analisando a Tabela 45, verifica-se que a correlação obtida é estatisticamente significativa a 1% tratando-se de uma correlação no mesmo sentido e moderada ($r=0,681$; $\rho < 0,01$), de acordo com Pestana e Gageiro (2003).

Tabela 45 - Correlações de Pearson entre as variáveis confiança e o desempenho de serviço.

	Confiança	Desempenho de Serviço
Confiança	1	
Desempenho de Serviço	.681**	1

** $\rho < 0.01$.

4.4.9 Hipótese 9

Hipótese 9: Existe uma relação positiva entre a confiança dos franqueados e o desempenho nas vendas (Chiou & Droge, 2015).

Analisando a Tabela 46, verifica-se que a correlação obtida é estatisticamente significativa a 1% tratando-se de uma correlação no mesmo sentido e alta ($r=0,705$; $p<0,01$), de acordo com Pestana e Gageiro (2003).

Tabela 46 - Correlações de Pearson entre as variáveis confiança e o desempenho de vendas.

	Confiança	Desempenho de Vendas
Confiança	1	
Desempenho de Vendas	.705**	1

** $p<0.01$

CAPÍTULO V - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Análise e Discussão dos resultados

Assim como na apresentação de resultados, neste capítulo os resultados serão analisados e discutidos de acordo com as hipóteses formuladas.

Hipótese 1: Quanto maior a percepção do franqueado que a relação com o franqueador é guiada por cláusulas contratuais específicas, maior a sua condescendência relativamente às diretrizes do franqueador (Boulay, 2010).

De acordo com o estudo realizado por Boulay (2010) os mecanismos de controlo formais, como é o caso do contrato, conduzem a uma melhor gestão das redes de *franchising* diminuindo o risco de gestão livre por parte dos franqueados e limitando possíveis comportamentos de oportunismo. O contrato define as responsabilidades parte a parte, tal como o nível de serviço e as penalizações pelo não cumprimento das obrigações acordadas (Boulay, 2010), pelo que este mecanismo de controlo permite ao franqueador assegurar a consistência do modelo de negócio na rede de franquias e a uniformização do conceito desenvolvido. Por outras palavras, ao nível formal, o relacionamento entre franqueado e franqueador pode ser descrito como unilateral dado que os contratos de *franchising* são elaborados tendo por base a técnica do “pegar ou largar” e por tanto caracterizados como não negociáveis pelos franqueados. Por outro lado, tem-se verificado que os relacionamentos diários não estão apenas assentes nas cláusulas contratuais (Stanworth, 1991).

Como se pode verificar, após a regressão linear realizada, verifica-se que o valor de beta, ou seja, o declive da regressão linear executada, é negativo. Este resultado está dentro do expectável devido às escalas usadas para avaliar as variáveis condescendência e contrato. Desta forma, através dos inquiridos do presente estudo verifica-se que a condescendência dos franqueados perante as diretrizes dos seus franqueadores será tanto maior quanto maior for a percepção de que a relação franqueado-franqueador é guiada por cláusulas contratuais específicas, ou seja, verifica-se que os franqueados aceitam mais facilmente as linhas orientadoras do franqueador, em relação a questões operacionais e a questões relacionadas com o modelo de negócio, nos casos em que o contrato de *franchising* é elaborado com cláusulas específicas ditando os deveres e obrigações parte a parte. O resultado da investigação confirma a hipótese elaborada e vem corroborar o estudo anteriormente apresentado por Boulay (2010).

A condescendência dos franqueados perante as diretrizes do franqueador é um dos fatores essenciais para garantir a manutenção do conceito desenvolvido e a uniformidade do mesmo em toda a rede. De acordo com Stanworth (1991), verifica-se que apesar do contrato e das suas respetivas cláusulas terem um papel formal importante ao nível do relacionamento entre franqueado e franqueador, a comunicação diária entre ambos não poderá apenas

basear-se neste elemento de controlo formal. Desta forma, a maioria dos franqueadores não invoca as cláusulas contratuais para obter informações por parte dos seus franqueados, em vez disso alegam necessidades administrativas recorrendo a um apelo informal e pessoal para garantir a cooperação e condescendência dos seus franqueados (Stanworth, 1991). Dessa forma, a existência deste mecanismo de controlo formal será apenas uma base para o início de um relacionamento que se quer duradouro e eficiente.

Hipótese 2: Quanto maior a perceção do franqueado que a relação com o franqueador é guiada por normas relacionais, maior a sua condescendência relativamente às diretrizes do franqueador (Boulay, 2010).

As normas relacionais são consideradas mecanismos de controlo informais dado que representam as expectativas e os objetivos comportamentais que são esperados parte a parte num relacionamento (Boulay, 2010). De acordo com Boulay (2010) as normas salvagam a existência de comportamentos desviantes por parte dos franqueados e facilitam a gestão de conflitos, sendo que se revelam extremamente importantes para a criação de relações economicamente eficientes entre parceiros de negócio. Stanworth (1991) define o relacionamento operacional como as relações diárias entre parceiros que não podem ser apenas mediadas por normas específicas e que são influenciadas por diferentes fatores que vão além dos padrões de relacionamento e comportamentais definidos no contrato de *franchising*.

Na regressão linear realizada, os resultados da investigação confirmam a hipótese formulada. O valor de beta, ou seja o declive da regressão linear executada, é negativo e este resultado está dentro do expectável devido às escalas usadas para avaliar a relação entre a condescendência (variável dependente) e as normas relacionais (variável independente). Desta forma, através dos inquiridos do presente estudo verifica-se que a condescendência dos franqueados às diretrizes do seu franqueador é tanto maior quanto maior a perceção dos franqueados que o relacionamento com o seu franqueador é gerido por normas relacionais específicas. O resultado da presente investigação é distinto do resultado obtido por Boulay (2010). Boulay (2010) identificou que os franqueados têm menor apetência para cumprir as diretrizes dos seus franqueadores quanto maior é o sentimento de pertença e conforto na relação, classificando esse sentimento como “sentir-se em casa”. Desta forma, Boulay (2010) conclui, no seu estudo, que as normas relacionais têm maior impacto no compromisso e desempenho dos franqueados do que no seu comportamento de condescendência. A diferença entre os dois estudos poderá ser explicada através das diferenças culturais entre os países em análise, dado que Boulay (2010) realizou o seu estudo tendo como amostra redes de *franchising* francesas e o presente estudo foi realizado tendo como amostra franquias portuguesas.

Apesar das diferenças entre estes dois estudos, deverá focar-se a importância de evitar o aparecimento de conflitos na área operacional quer entre franqueador e franqueados e entre franqueados. Para tal, Stanworth (1991) refere a relevância que tem a criação de uma associação de franqueados, na qual o franqueador atua como órgão moderador, assegurando as atividades e pontos de debate das reuniões. Esta associação deverá ser formada por um comité consultivo instituído pelo franqueador permitindo a troca de sugestões, ideias e o debate de pontos de vista entre franqueados e entre franqueador e franqueados. Estas associações revelam-se importantes para a renovação de relações amigáveis entre franqueador e franqueados e entre franqueados, possibilitando a redefinição de normas relacionais, de comportamentos operacionais e do relacionamento operacional estabelecido entre as partes envolvidas. O fulcral é compreender que os eventos a nível operacional têm a capacidade de influenciar o que é definido a nível formal (Stanworth, 1991), devendo o franqueador estar alerta para comportamentos desviantes e procurar de imediato controlá-los, evitando possíveis situações de conflito crescentes.

Hipótese 3: A comunicação está positivamente relacionada com o compromisso (Meek *et al.*, 2011).

De acordo com Meek *et al.* (2011), os motivos pelos quais as pessoas e as empresas estabelecem relações de compromisso podem ser diversos, por isso o compromisso pode ser abordado em três vertentes: afetiva, normativa e económica. De acordo com Perry *et al.* (2002), frequência e a qualidade da comunicação entre parceiros é fulcral para manutenção do relacionamento. A forma como um franqueador comunica com os seus franqueados permite que estes se sintam emocionalmente relacionados com o seu franqueador, aumentando o nível de compromisso (Meek *et al.*, 2001). Quando o franqueador comunica com os seus franqueados tem como objetivo a partilha de procedimentos atualizados ou novos da marca, a comunicação de novas ou atualizadas tabelas de preços, a partilha de informação sobre os produtos e/ou serviços fornecidos ao cliente final, a partilha de informação de *marketing* e ainda a partilha contínua de conhecimento novo e atualizado através de formação contínua; por outro lado, os franqueados comunicam com o franqueador para esclarecer questões operacionais e para comunicar os resultados financeiros mensais da franquia. Para além da comunicação interna entre franqueado e franqueador, poderá ainda considerar-se a comunicação externa existente entre o franqueado e parceiros locais (Perry *et al.*, 2002).

No presente estudo é analisada a comunicação interna, ou seja, a comunicação estabelecida entre franqueados e franqueador. Os resultados da investigação confirmam que a comunicação tem uma relação forte e positiva com o compromisso dado que o coeficiente de correlação de Pearson obtido para a presente análise assim o comprova, para um nível de significância de 1% ($r=0,836$; $p<0,01$). O resultado da presente investigação corrobora o

estudo anteriormente apresentado por Meek *et al.* (2011), sendo que os autores obtiveram um coeficiente de 0,821 para o mesmo nível de significância.

Desta forma, tendo em conta as redes de *franchising* em Portugal, verifica-se que uma comunicação cooperante (frequente e recíproca) entre franqueados e franqueadores está positivamente relacionada com o nível de compromisso. Como tal, quando existe uma comunicação frequente e na qual o franqueador consulta os seus franqueados a nível operacional, tem em consideração as suas opiniões em termos operacionais e responde prontamente aos seus pedidos verificar-se-á uma relação positiva com o nível de compromisso estabelecido por parte dos franqueados. Ora estando a comunicação relacionada com a ligação emocional que é estabelecida com um parceiro, poderá inferir-se que uma comunicação frequente e recíproca entre franqueado e franqueador conduzirá um compromisso afetivo entre ambos. Na sequência da literatura estudada, será de referir que a qualidade do compromisso entre franqueado e franqueador nas redes de *franchising* em Portugal estará relacionado com a quantidade e qualidade da comunicação estabelecida, podendo ainda prever-se uma relação entre a ligação emocional estabelecida e a diminuição da propensão para sair da rede (Meek *et al.*, 2011).

Hipótese 4: Há diferença no compromisso em função do tempo de relação (Meek *et al.*, 2011).

Estando o compromisso caracterizado pela intenção de alguém desejar continuar uma relação no futuro, de acordo com Perry *et al.* (2002) este desejo pode ser analisado a partir de duas abordagens distintas: a social e a técnica. Na abordagem social, a relação entre os parceiros prolonga-se ao longo do tempo pois ambos estão satisfeitos com a qualidade do relacionamento existente e por isso querem mantê-lo; por outro lado, na abordagem técnica a relação entre os parceiros é mantida apenas por benefícios económicos, quer isto dizer que para que o compromisso entre ambos seja renovado ao longo do tempo as partes envolvidas analisam de forma constante se os custos associados à mudança de parceiro são ou não superiores à continuidade do relacionamento já existente (Perry *et al.*, 2002). Numa rede de *franchising*, o grau de compromisso pode ser revelador da qualidade da relação estabelecida entre o franqueado e o seu franqueador (Meek *et al.*, 2011), podendo ser analisado de acordo com tempo de relação existente entre franqueado e franqueador, dado que regra geral os contratos de *franchising* em Portugal são renovados de 5 em 5 anos. A teoria de intercâmbio social é abordado o compromisso económico, ou seja no caso das redes de *franchising*, os franqueados analisam o custo-benefício entre continuar ou terminar a sua relação com o franqueador. Nos casos, em que o custo de saída é superior ao benefício, então estes permanecem na rede; por outro lado, quando os benefícios de cessar o contrato são superiores ao custo de permanência a propensão de saída aumenta (Meek *et al.*, 2011). Tendo em conta estas possibilidades, a criação de compromisso, económico e

emocional, entre franqueado-franqueador revela-se fundamental para a manutenção dos relacionamentos e da rede, esperando-se que à medida que os contratos são renovados, ou sejam o tempo de relação aumentar, o grau de compromisso aumenta.

Após a análise realizada, os resultados da investigação não confirmam a hipótese formulada dado que não se verificam diferenças estatisticamente significativas para os níveis de compromisso em função do tempo de relação entre franqueado e franqueador. No presente estudo os itens de avaliação do nível de compromisso analisam a componente afetiva e económica, verificando-se para ambos os casos um nível médio de compromisso superior a 4, demonstrando que os franqueados se sentem comprometidos na sua relação com o franqueador afetiva e economicamente, independentemente do tempo de relacionamento existente entre ambos. Como tal, o tempo de relação não parece afetar o nível de compromisso das franquias para com o seu franqueador. Este resultado poderá ser um forte indicador de que a relação de compromisso estabelecida entre franqueado e franqueador é fortemente económica, sendo que assim que esta parceria deixe de ser economicamente rentável para um dos parceiros este poderá ter propensão para cessar ou não renovar o contrato de *franchising*.

Apesar do resultado obtido, de acordo com Meek *et al.* (2011) o compromisso relaciona-se negativamente com a propensão para terminar o contrato de *franchising*, pelo que seria expectável que se verificassem diferenças estatisticamente significativas para os níveis de compromisso entre os diferentes grupos em estudo e que o mesmo aumentasse quanto maior o tempo da relação entre franqueado e franqueador. As diferenças entre o obtido e o expectável podem ser analisadas tendo em conta os itens que avaliam a escala de compromisso do presente estudo. Segundo Meek *et al.* (2011) para além das vertentes identificadas por Perry *et al.* (2002), o compromisso pode também ser analisado pela sua vertente normativa, sendo esta a que maior impacto apresenta a propensão de saída. O compromisso normativo reflete o sentido de obrigação para permanecer num determinado relacionamento de parceria, ou seja, franqueados com um elevado nível de compromisso normativo sentem a obrigação de manter a relação com o seu franqueador (Meek *et al.*, 2011). Ora, a escala usada no presente estudo apenas permite analisar o compromisso na sua dimensão emotiva e económica pelo que este poderá ser o motivo pelo qual não são encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os níveis de compromisso em função do tempo de relacionamento.

As hipóteses 5, 6 e 7 do presente estudo estão relacionadas com a teoria do intercâmbio social (Cropanzano & Mitchell, 2005) e com a teoria compromisso-confiança (Morgan & Hunt, 1994). O intercâmbio social envolve uma série de interações, vistas como interdependentes e despoletadas por ações de uma das partes envolvidas, que geram diversos comportamentos da outra parte envolvida. Estas interações podem originar relacionamentos

de elevada qualidade. Um dos princípios básicos da teoria de intercâmbio social é que as relações ao longo do tempo evoluem para compromissos de confiança e lealdade mútuos (Cropanzano & Mitchell, 2005). De acordo com Cropanzo e Mitchell (2005) apenas o intercâmbio social é capaz de gerar sentimentos de obrigações pessoais, gratidão e confiança, ao contrário do intercâmbio económico. A primeira ligação social que terá de existir num contexto organizacional é a confiança. A confiança é central nos relacionamentos, sem confiança as interações são consideradas um desperdício de tempo (Perry *et al.*, 2002). Dessa forma, a confiança é considerada como uma ligação social precursora do compromisso e da cooperação. Para além disso, de acordo com a teoria de compromisso-confiança de Morgan e Hunt (1994) a confiança e o compromisso conduzem diretamente a comportamentos de cooperação que são benéficos para as relações bem-sucedidas. As hipóteses seguintes permitem-nos compreender qual a relação existente entre a confiança, compromisso e cooperação nos relacionamentos entre franqueado e franqueador em Portugal.

Hipótese 5: A confiança relaciona-se positivamente com o compromisso na relação franqueado-franqueador (Morgan & Hunt, 1994).

A confiança tem vindo a ser estudada por várias vertentes das ciências sociais, sendo que é definida pela credibilidade e benevolência percebida entre as partes envolvidas numa relação de parceria. Dessa forma, a confiança pode ser analisada em duas dimensões: a credibilidade, isto é, a expectativa de que a palavra do parceiro é de confiança; e a benevolência, isto é, a medida de interesse de um parceiro no bem-estar do outro e na motivação do alcance de objetivos em comum (Doney & Cannon, 1997).

Por sua vez, o compromisso relaciona-se com a intenção de manter um relacionamento, podendo este ser mantido por questões emotivas, ou seja, os parceiros gostam da relação que estabeleceram; ou por questões económicas, ou seja, o relacionamento é mantido devido aos custos associados à mudança de parceiro serem demasiado elevados (Perry *et al.*, 2002).

Morgan e Hunt (1994) definem que a existência de confiança e compromisso é essencial para garantir um relacionamento de parceria bem-sucedido. Estes dois fatores são centrais pois encorajam as partes envolvidas a trabalhar para preservar investimentos de relacionamento através da cooperação entre parceiros; a resistir a relações de curta duração que não se revelem tão benéficas como as relações de longa duração estabelecidas e a acreditar que o parceiro não terá comportamentos de oportunismos, agindo sempre de forma prudente mesmo em situações de alto risco envolvido. Como tal, Morgan e Hunt (1994) apresentam a teoria compromisso-confiança na qual se infere que a presença destas ligações sociais numa relação de parceria gera resultados eficientes, produtivos e eficazes.

Desta forma, tendo por base a teoria compromisso-confiança que explica como os relacionamentos se podem desenvolver considerando estes dois fatores como centrais na relação, verifica-se que os resultados da presente investigação confirmam a hipótese elaborada. O coeficiente de correlação de Pearson obtido para a presente análise demonstra que a confiança tem uma relação forte e positiva com o compromisso ($r=0,820$; $p<0,01$), para redes de franquias em Portugal. O resultado da presente investigação também corrobora o estudo anteriormente apresentado por Morgan e Hunt (1994), sendo que estes obtiveram um coeficiente de 0,549 para um nível de significância de 0,01. A intensidade de relação entre as variáveis nos dois estudos poderá variar por questões culturais, sendo que em Portugal e nas redes de franquias portuguesas se verifica que a relação entre a confiança e o compromisso estabelecido entre ambas as partes é muito mais forte do que no estudo de Morgan e Hunt (1994).

Concluindo, os elevados níveis de confiança existentes no intercâmbio social permitem que ambas as partes envolvidas se foquem nos benefícios a longo prazo dos relacionamentos estabelecidos, alavancando a vantagem competitiva e reduzindo custos de transação. À medida que são desenvolvidas relações de compromisso as partes envolvidas esforçam-se para que a relação seja duradoura, a confiança assume um papel central e é considerada como existente quando a outra parte o percebe como confiável e credível (Morgan & Hunt, 1994). Dessa forma, é estabelecido um compromisso entre ambas as partes para que essa relação seja duradoura, eficiente e eficaz. Tendo em conta os resultados do presente estudo, poderá verificar-se que quando os franqueados percebem os seus franqueadores como confiáveis e credíveis, sendo que existe um esforço mútuo para estabelecer e manter uma relação entre ambos que seja duradoura (compromisso), ou seja, um franqueado que confia no seu franqueador sente-se mais comprometido e tenciona manter o relacionamento estabelecido.

Hipótese 6: Existe uma relação positiva entre o compromisso e a cooperação (Morgan & Hunt, 1994).

De acordo com a teoria do compromisso-confiança apresentada por Morgan e Hunt (1994) numa relação entre parceiros em que exista confiança e compromisso, os níveis de cooperação serão mais elevados e os níveis de conflito diminuem. A cooperação é considerada como resultante de uma influência direta do compromisso e da confiança num relacionamento entre parceiros. Como tal, é caracterizada pelo nível de trabalho coordenado entre parceiros para alcançar os objetivos em comum (Metcalfe, Frear, & Krishnan, 1992), sendo a mesma considerada como um comportamento proactivo e não reativo como a aquiescência (Morgan & Hunt, 1994). Por exemplo, no presente estudo avaliou-se a cooperação existente entre franqueado e franqueador relativamente à publicidade, ora promover de forma passiva os produtos da marca é considerado um comportamento

acquiescente, por sua vez sugerir de forma proactiva melhorias de publicidade é considerado um comportamento cooperativo. Por sua vez, o compromisso organizacional é um dos comportamentos sociais mais críticos para as empresas e para a manutenção das suas relações internas. Neste ponto de vista o compromisso é tido como central pois para além de se relacionar positivamente com a cooperação também se relaciona com comportamentos essenciais numa organização, tais como a diminuição da propensão para terminar a relação, o aumento da motivação e o aumento dos comportamentos de cidadania organizacional (Morgan & Hunt, 1994).

Como tal o presente estudo analisou a relação entre o compromisso e a cooperação e os resultados da investigação confirmam a hipótese 6 dado que o coeficiente de correlação de Pearson obtido para a presente análise demonstra que o compromisso tem uma relação forte e positiva com a cooperação ($r=0,714$; $p<0,01$). O resultado da presente investigação vem corroborar o estudo anteriormente apresentado por Morgan e Hunt (1994), sendo que estes obtiveram um coeficiente inferior ao do presente estudo (0,494) para um nível de significância de 1%. Como se verifica ambos os resultados alcançados demonstram a existência de um relacionamento positivo entre o compromisso e a cooperação, sendo que a diferença entre a intensidade de ambos poderá ser explicada por diferenças culturais ou pela área de negócio em que se insere a amostra em cada um dos estudos.

Concluindo, um parceiro que se sinta comprometido irá cooperar com o seu parceiro pois está motivado para que a relação funcione. Uma cooperação eficaz promove a vantagem competitiva da rede no mercado e o consequente sucesso de relacionamento entre franqueados e franqueador nas redes de *franchising* (Morgan & Hunt, 1994). Salvaguarda-se porém que a cooperação poderá coexistir com situações de conflito, dado que a existência de cooperação entra ambas as partes não significa a ausência de conflito entre ambas. Esta situação poderá ocorrer em casos em que, por exemplo, os objetivos comuns dos parceiros não são os mesmos contudo o custo de término da relação é demasiado elevado (Morgan & Hunt, 1994). Como tal, uma rede de *franchising* em que os níveis de cooperação são elevados não significa que o desejo de terminar a relação seja reduzido. Por fim, atentando no presente estudo analisou-se a relação entre o compromisso e a cooperação verificando-se que os resultados obtidos estão dentro de expectável tendo em conta a literatura estudada, ou seja confirma-se que as franquias em Portugal estão dispostas a fazer esforços para manter a relação com o seu franqueador e como resultado melhorar o grau de cooperação existente entre ambos, ao nível da publicidade.

Hipótese 7: Existe uma relação positiva entre a confiança e a cooperação (Morgan & Hunt, 1994).

Atualmente, os especialistas em ética do negócio enfatizam que para que as empresas sejam competitivas no mercado onde se inserem deverá haver cooperação com clientes, fornecedores, entre outras entidades, construindo relações benéficas a todas as partes envolvidas. O tempo empresarial da filosofia de “cada um por si” já não permite às empresas alavancar os seus negócios. Como tal, se as empresas pretendem tornar-se competitivas no mercado onde operam, a cooperação terá que existir (Morgan & Hunt, 1994). No caso do *franchising*, para além das parcerias locais que os franqueados devem estabelecer para conseguirem alcançar notoriedade local, a cooperação entre franqueado e franqueador é fundamental para a alavancagem e manutenção de marca e de um modelo de negócio que se manterá competitivo e adaptado às necessidades do mercado.

Os resultados da investigação confirmam a hipótese 7, sendo que a mesma vem corroborar o estudo realizado por Morgan e Hunt (1994). Na presente hipótese em estudo o coeficiente de correlação de Pearson obtido demonstra que a confiança tem uma relação forte e positiva com a cooperação ($r=0,735$; $p<0,01$). O resultado da presente investigação é superior ao anteriormente apresentado por Morgan e Hunt (1994), sendo que estes obtiveram um coeficiente inferior ao do presente estudo (0,586) para o mesmo nível de significância. Esta diferença é reveladora de uma relação positiva mais intensa para a amostra do presente estudo do que para a amostra analisada por Morgan e Hunt (1994), sendo que a mesma poderá ser explicada por diferenças culturais, ou seja, em Portugal, os parceiros após estabelecerem uma relação de confiança desenvolvem uma relação de cooperação mais eficiente e eficaz; ou poderá ser explicada devido a terem sido analisadas diferentes áreas de negócio, verificando-se que nas redes de *franchising* a cooperação é mais intensa assim que é estabelecida uma relação de confiança entre franqueados e franqueadores.

Concluindo, a cooperação é um fator que tem como precursores simultâneos a confiança e o compromisso estabelecidos num relacionamento entre parceiros. Dessa forma, tendo em conta a teoria de intercâmbio social, relações sociais bem-sucedidas são capazes de gerar confiança mútua e dar origem a uma atmosfera de cooperação (Metcalf, Frear, & Krishnan, 1992). De acordo com Morgan e Hunt (1994), a cooperação requer que exista confiança e na presença desta verifica-se que os parceiros estão dispostos a assumir entre si comportamentos de alto-risco. Como tal e através dos inquiridos do presente estudo confirma-se que a confiança que os franqueados em Portugal têm nos seus franqueadores lhes permite estabelecer uma relação de cooperação, ao nível da publicidade.

Por fim, as hipóteses 8 e 9 analisam o alcance de vantagem competitiva por parte das redes de *franchising*. De acordo com Pilling (1991) a vantagem competitiva pode ser definida como

a capacidade de uma empresa converter as suas habilidades e/ ou recursos em resultados de desempenho positivos. A definição de uma estratégia de diferenciação é fulcral para que o cliente final perceciono o valor acrescentado de um serviço e/ ou produto fornecido por uma empresa. Dessa forma, estão identificadas, na cadeia de valor de Porter, as cinco das principais atividades que permitem a criação de valor: logística de entrada, operações, logística de saída, *marketing* e vendas e serviço. Para além destas atividades principais podem ainda referir-se as atividades de suporte tais como as tecnologias, a gestão de recursos humanos, compras e infraestruturas da empresa (Pilling, 1991). Como tal, conhecendo a cadeia de valor de uma empresa é possível analisar como a mesma pode alcançar vantagem competitiva. Ora sabendo que a vantagem competitiva pode ser analisada através do desempenho das franquias pretende-se compreender de que forma é possível aumentar esse desempenho. Chiou e Droge (2015) comprovam que os elevados desempenhos apresentados pelos franqueados, a nível de serviço e vendas, estão relacionados com os níveis de confiança que os franqueados têm nos seus franqueadores. Como resultado para analisar a vantagem competitiva e os níveis de desempenho das redes de *franchising* procedeu-se ao estudo da relação entre os níveis de confiança e o desempenho de serviço e vendas, elaborando-se a hipótese 8 e 9.

Hipótese 8: O nível de confiança dos franqueados no franqueador relaciona-se positivamente com desempenho no serviço (Chiou & Droge, 2015).

De acordo com Chiou e Droge (2015) a confiança percecionada na relação existente entre franqueado e franqueador é um importante antecedente ao desempenho da franquia. O desempenho do serviço nos sistemas de *franchising* pode ser analisado pelo cumprimento das orientações do franqueador em termos do uso de sistemas operacionais padrão e da imagem, sendo estes desenvolvidos pelos franqueadores com o objetivo de alcançar a vantagem competitiva proporcionada pelos benefícios em escala. Por outro lado, a standardização torna o franqueado vulnerável perante o seu franqueador, dado que o investimento deste será, na maioria das vezes, elevado para cumprir os requisitos inerentes ao *franchising* adquirido. Tendo isso em consideração, a confiança do franqueado no franqueador torna-se um importante precursor dos negócios que operam sobre o sistema de *franchising*.

A hipótese 8 tem como principal objetivo analisar a intensidade da relação entre a confiança e o desempenho das franquias a nível de serviço. A partir da análise das respostas dadas pelos inquiridos do presente estudo confirma-se que a confiança tem uma relação positiva e moderada com o desempenho no serviço ($r=0,681$; $p<0,01$), nas redes de franquias em Portugal. O resultado da presente investigação vem corroborar o estudo anteriormente apresentado por Chiou e Droge (2015) ($r=0,185$; $p<0,01$). Pode ainda verificar-se que a relação entre a confiança e o desempenho de vendas é muito mais intensa no presente

estudo do que na literatura estudada. Esta diferença poderá ser explicada, principalmente, por diferenças culturais dado que o presente estudo foi realizado em Portugal e o da literatura em análise foi realizado em Tailândia (Morgan & Hunt, 1994) e pela análise de diferentes áreas de negócio.

Desta forma, poderá concluir-se que a confiança dos franqueados no franqueador tem um efeito positivo no desempenho de serviço das franquias. Como tal, quando existe confiança no franqueador, os franqueados acreditam que este não terá comportamentos de oportunismo e estão dispostos a investir para garantir a alavancagem dos seus negócios. Como resultado desta confiança, os franqueados cumprem os modelos standardizados e as orientações do franqueador e acreditam que o seu franqueador não irá atuar de forma oportunista (Chiou & Droge, 2015) como consequência estão mais motivados para prestar melhores serviços e, tal vez por isso, percecionem os seus serviços como superiores e de melhor qualidade que os seus concorrentes.

Hipótese 9: Existe uma relação positiva entre a confiança dos franqueados e o desempenho nas vendas (Chiou & Droge, 2015).

Após o investimento inicial realizado num negócio em *franchising*, um dos principais objetivos do franqueado é ter o retorno desse investimento no menor espaço de tempo. Ora, os sistemas de *franchising* são desenvolvidos tendo em conta a possibilidade de alcançar vantagem competitiva através das economias de escala e tirando o máximo proveito das operações locais (Chiou & Droge, 2015), capitalizando desde o primeiro momento a possibilidade do franqueado faturar. Dessa forma, é crucial para o franqueado a seleção do parceiro, ou seja, a escolha do franqueador e do respetivo modelo de negócio visto que o objetivo será tirar o máximo de partido das economias de escala que beneficia ao aderir a uma rede de *franchising*, potenciando o seu desempenho de vendas. Por outro lado, de acordo com o estudo Chiou e Droge (2015), a confiança é um precursor do desempenho de vendas de uma franquia verificando-se uma relação positiva e moderada ($r=0,297$; $p<0,01$) entre ambos.

O presente estudo analisou a relação entre a confiança e o desempenho de vendas para franquias em Portugal, tendo como base de comparação os resultados anteriormente apresentados por Chiou e Droge (2015). Através da análise das respostas dos inquiridos do presente estudo, os resultados da investigação confirmam a hipótese 9 dado que o coeficiente de correlação de Pearson obtido para a presente análise demonstra que a confiança tem uma relação forte e positiva com o desempenho de vendas ($r=0,705$; $p<0,01$); resultado esse que vem corroborar o estudo anteriormente apresentado (Chiou & Droge, 2015). Como se verifica existem diferenças entre os resultados encontrados na literatura e no presente estudo. Dado que o estudo de Chiou e Droge (2015) foi realizado com uma

amostra de redes de *franchising*, no setor das casas de chá, na Tailândia, e o presente estudo foi realizado tendo como amostra redes de franquias em Portugal de diferentes setores de negócio. As diferenças culturais podem ser o principal motivo pelo qual existe diferença na relação entre a confiança e o desempenho das vendas nos dois estudos, sendo forte no caso das redes de franquias em Portugal e fraca na Tailândia; por outro lado, os diferentes setores de negócio em análise nos dois casos poderão também representar um fator explicativo desta situação discrepante.

Desta forma, poderá concluir-se que a confiança dos franqueados no franqueador tem um efeito positivo e forte no desempenho de vendas das franquias. A confiança como precursor de um bom relacionamento permite ao franqueado acreditar no seu franqueador, como sendo uma pessoa justa e cumpridora das suas responsabilidades operacionais e legais, como consequência o franqueado aumenta a sua predisposição de investir em *marketing* e publicidade, possibilitando o aumento do seu desempenho de vendas (Chiou & Droge, 2015) e conduzindo, em média, a uma perceção pelo franqueado que o seu desempenho e crescimento de vendas é superior ao da concorrência.

Um dos principais receios dos franqueados, após todo o investimento inicial, financeiro e emocional, que fazem, é a possibilidade que o seu franqueador tem de terminar o contrato assim que as suas franquias alcancem níveis de desempenho elevados (Chiou & Droge, 2015), demonstrando um comportamento de oportunismo por parte do franqueador.

Dessa forma, a construção de uma relação de confiança com a ausência de comportamentos de oportunismo é essencial para que os franqueados se sintam motivados para apresentar cada vez melhores resultados ao longo dos anos de relacionamento. Apesar da relação entre franqueado e franqueador ser baseada em normas contratuais específicas, existem situações que não são passíveis de ser contratualizadas, dado que isso irá permitir a evolução do modelo de negócios consoante as necessidades do mercado (Chiou & Droge, 2015) com o objetivo de haver melhoria contínua do desempenho da franquia e de potenciar o alcance de vantagem competitiva. Por este motivo, a confiança nesta relação é fundamental pois o franqueado acredita que o seu franqueador irá cumprir as suas responsabilidades e não terá um comportamento de oportunismo. Como resultado das hipóteses 8 e 9 do presente estudo verifica-se que os franqueados em Portugal confiam nos seus franqueadores e por isso existe uma relação positiva entre a confiança estabelecida e o desempenho de serviço e vendas das franquias.

Por fim, o objetivo principal do presente estudo centrava-se no desenvolvimento de um modelo conceptual do relacionamento entre franqueado e franqueador que é ilustrado na Figura 2, podendo verificar-se todas as relações identificadas ao longo do presente estudo de forma esquemática e intuitiva.

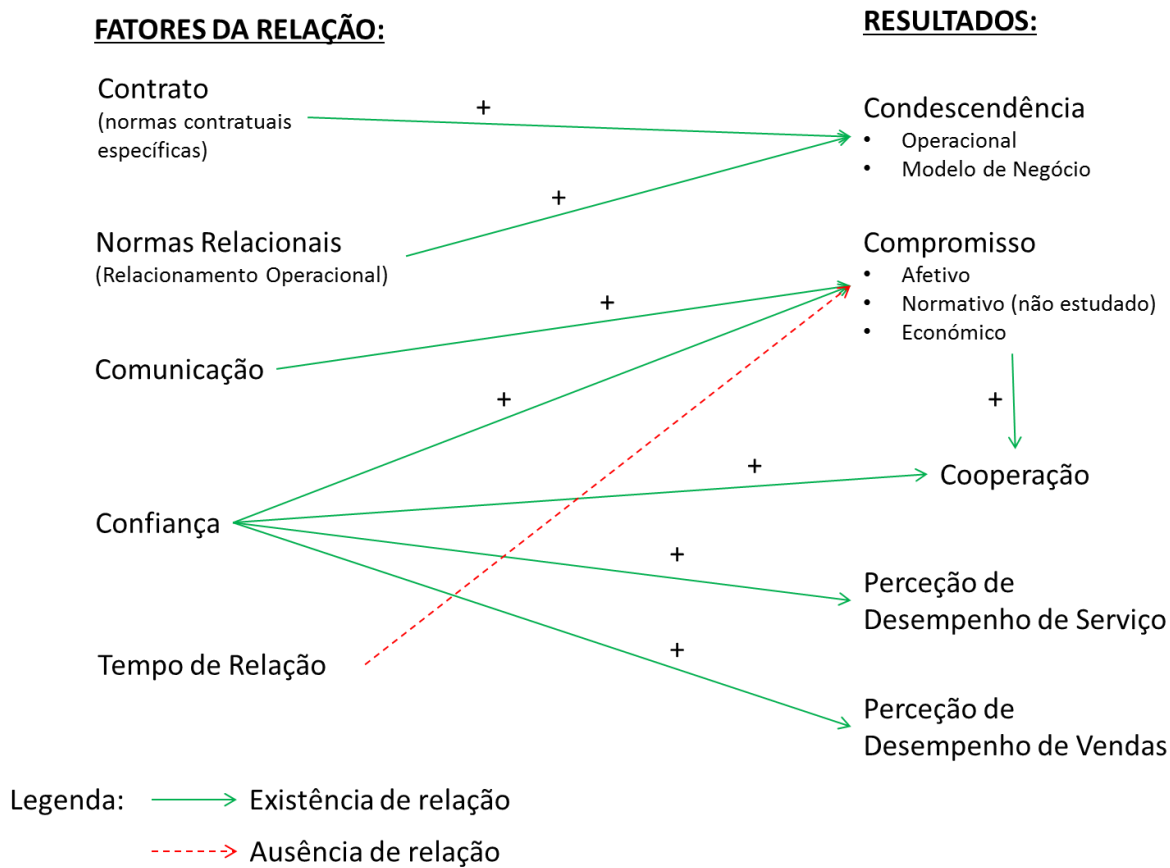


Figura 2 - Modelo conceptual da Relação entre franqueado-franqueador, em Portugal.

Fonte: elaboração própria.

CONCLUSÕES

Os sistemas de *franchising* sempre foram um tema de estudo ao longo dos anos, pelas suas características de gestão e de relacionamento distintas de outras parcerias comerciais que são estabelecidas. O presente estudo permitiu a execução de um modelo conceptual do relacionamento entre franqueado e franqueador, bem como compreender os principais fatores que podem influenciar esse relacionamento.

Num negócio em *franchising*, com o crescimento da rede, um dos principais problemas dos franqueadores é garantir um nível de controlo satisfatório, que permita avaliar o desenvolvimento da rede e garantir a uniformização da imagem da marca e do modelo de negócio. Este controlo pode ser feito de duas formas: formal ou informal. O contrato de *franchising* é o principal mecanismo de controlo formal. Numa fase inicial do relacionamento, as cláusulas contratuais específicas, que definem os direitos e deveres de parte a parte, relacionam-se positivamente com a condescendência dos franqueados. Contudo, a sua aplicabilidade nas relações diárias poderia resultar num enfraquecimento da relação entre franqueado e franqueador ao invés de a fortalecer. Dessa forma, as normas relacionais, que definem o relacionamento operacional, são a base da comunicação diária entre franqueado e franqueador e relacionam-se positivamente com a condescendência dos franqueados, ou seja com a aceitação das diretrizes do franqueador por parte dos seus franqueados. Salvaguarda-se que para que este mecanismo de controlo informal seja ainda mais eficiente e eficaz o franqueador deverá seleccionar um comité consultivo e promover reuniões na rede nas quais se possam debater questões e melhorias operacionais de forma livre entre franqueados e entre franqueados e franqueador.

Ao longo do presente estudo verificou-se que um dos principais fatores sociais do relacionamento entre franqueados e franqueador é a confiança. A confiança é vital no intercâmbio social, sendo como uma pedra basilar de todo o relacionamento nas redes de *franchising* em Portugal. Do ponto de vista do franqueado este é o fator determinante para a seleção do franqueador, visto que esta relação de compromisso envolve um investimento financeiro, por vezes elevado, por parte do franqueado, tornando-o vulnerável perante o franqueador. A teoria do intercâmbio social identifica o princípio da reciprocidade como um fator decisivo na tomada de decisão de seleção do parceiro por parte do franqueado, de acordo com este princípio a desconfiança diminui o nível de compromisso e como tal a procura por outro parceiro. Dessa forma, verificou-se que as relações assentes em confiança são tão valiosas que as partes envolvidas estabelecem compromissos e esforçam-se para ter um relacionamento duradouro, eficiente e eficaz, benéfico para ambas as partes. Ora na sequência destes resultados, é importante para os franqueadores entender como podem aumentar o nível de compromisso por parte dos seus franqueados e quais os fatores, para além da confiança que se relacionam com este.

O compromisso pode ser analisado em três vertentes (afetiva, económica e normativa), sendo que no presente estudo apenas se analisaram as duas primeiras. A comunicação, para além da confiança, é identificada como um dos precursores das relações de compromisso, verificando-se a existência de uma relação positiva entre ambos. Como consequência, os franqueadores devem estar cientes que a manutenção de uma comunicação frequente e recíproca, seja através das reuniões de comité, telefonemas, ou outras vias, permite ao franqueador estar mais próximo dos seus franqueados e, como tal, fomentar um compromisso afetivo, no qual o franqueado esforça-se para manter a relação devido à ligação emocional que tem com o seu franqueador.

Tendo como base a teoria de compromisso-confiança verifica-se ainda que estes dois fatores relacionam-se positivamente com os níveis de cooperação dos franqueados. Contudo, salvaguarda-se que uma relação cooperante não significa uma relação sem conflitos, visto que franqueado e franqueador podem já não partilhar dos mesmos objetivos mas manterem a sua cooperação pois o custo de término do relacionamento é tão elevado que o mesmo é apenas mantida devido a questões económicas.

No seguimento das conclusões anteriores, seria de esperar que se observassem que franqueados com um tempo de relação superior apresentassem um nível de compromisso superior. Contudo, ao contrário do expectável, não se verifica a existência de diferenças do grau de compromisso ao longo do tempo de relacionamento, podendo esta ausência ser um indicador de que a relação de compromisso estabelecida entre franqueado e franqueador, em Portugal, está fortemente associada à vertente económica, ou seja quando o benefício de saída da rede for superior ao custo de permanência resultará no término da relação existente e na procura de outros parceiros.

Por fim, o alcance de vantagem competitiva é um dos grandes objetivos de qualquer organização. Como tal, as empresas dedicam o seu tempo a compreender como podem aumentar a sua vantagem competitiva face à concorrência. No presente estudo, analisou-se a vantagem competitiva através da relação da confiança com a perceção do desempenho de vendas e de serviço face à concorrência por parte dos franqueados. Conclui-se então a existência de uma relação positiva entre a confiança e os desempenhos avaliados, ou seja a confiança que o franqueado tem no seu franqueador conduz ao um aumento da perceção do desempenho da franquía. Salvaguarda-se porém que relações mediadas por compromissos económicos podem gerar limitações no desempenho das franquias. Quer isto dizer, que se o franqueado percebe o seu franqueador como alguém capaz de ter um comportamento de oportunismo capaz de cessar contrato quando são alcançados níveis elevados de desempenho, então o franqueado terá uma gestão baseada no medo ao invés de investir para alavancar o seu negócio, conduzindo a resultados de desempenho medíocres e como resultado o alcance de vantagem competitiva poderá estar comprometida.

Apesar dos resultados encontrados nos permitirem evoluir no estudo da relação entre franqueado e franqueador em Portugal consideramos que subsistem algumas limitações ao presente estudo. Dada a relevância do tema na área da gestão empresarial, sugerimos que em investigações futuras se analisem amostras mais amplas em cada setor de negócio permitindo comparações entre setores. Por outro lado, seria também oportuno aprofundar a análise da teoria compromisso-confiança analisando a relação destes dois fatores em simultâneo com fatores como a propensão de saída, a cooperação e a vantagem competitiva. A literatura refere ainda que os níveis de cooperação estão relacionados com a vontade dos parceiros se adaptarem (Stanworth, 1991), a relação entre estes fatores poderá não ser tão linear no caso das redes de *franchising* dado que existem franqueados em diferentes estágios de abertura de negócio e com diferentes resultados financeiros. Dessa forma, seria oportuno futuramente estudar-se como podem os franqueadores aumentar os níveis de aquiescência e de capacidade de adaptação dos seus franqueados como forma de evitar que o modelo de negócio estagne e os franqueados se sintam preparados para mudanças sempre que estas se manifestem importantes à manutenção da rede e da marca no mercado.

Por fim, será também enriquecedor analisar como é realizada a gestão de conflitos, ou ideias divergentes, que possam surgir entre franqueado e franqueador, através da análise de estudos de caso que poderiam ser recolhidos através de entrevistas a franqueados e franqueadores. A recolha deste tipo de dados poderia permitir uma discussão mais rica, com base na visão de ambas as partes envolvidas neste relacionamento.

Concluindo, espera-se que o presente estudo a nível académico, tenha contribuído para a compreensão dos relacionamentos na área da gestão empresarial, em particular, nas redes de *franchising*, uma vez que os estudos que têm vindo a ser desenvolvidos em Portugal estão muito mais focados em estudos de caso em vez de se focarem nas redes de *franchising* de forma global. Por outro lado, esperamos que a nível empresarial, tenha aportado valor na identificação dos fatores que afetam diretamente os resultados da rede potenciando os mesmos e conduzindo a relações benéficas, duradouras e rentáveis para ambas as partes. Como referimos, a era de “*cada um por si*” terminou, as empresas devem compreender as vantagens da cooperação para conseguirem cada vez mais marcar as suas posições num mercado global cada vez mais competitivo e em constante mudança. Para tal, é de extrema importância compreender de que forma as relações podem afetar o desempenho dos negócios e o que poderemos fazer para que eles sejam cada vez melhores. Sendo que esta temática ainda se torna mais relevante em sistemas de *franchising*, nos quais temos empresas jurídica e financeiramente independentes que em conjunto conseguem dinamizar a presença de uma marca e de um modelo de negócio globalmente. Como tal, este estudo permitiu-nos isso mesmo: compreender o que influencia este relacionamento e de que forma a rede pode beneficiar dessa mesma compreensão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achrol, R. S. (1991). Evolution of the Marketing: New Forms for Turbulent Environments. *Journal of Marketing*, Vol. 55, 77-93.
- Antia, K. D., Zheng, X. V., & Frazier, G. L. (2013). Conflict management and outcomes in franchise relationship: the role of regulation. *Journal of Marketing Research*, 577-589.
- BFA. (maio de 2016). *British Franchise Association*. Obtido de British Franchise Association: <http://www.thebfa.org/about-franchising/the-history-of-franchising>
- Boulay, J. (2010). The role of contract, information systems and norms in the governance of franchise systems. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38 No. 9, 662-676.
- Cannon, J., & Perreault, W. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 439-460.
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations. *Strategic Management Journal*, vol. 12, 607-629.
- Chiou, J.-S., & Droge, C. (2015). The Effects of Standardization and trust on Franchisee's Performance and Satisfaction: A Study on Franchise Systems in the Growth Stage. *Journal of Small Business Management*, 129-144.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, vol. 31, pp. 874-900.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* vol.61, 35-51.
- Elango, B., & Fried, V. H. (1997). Franchising Research: Literature Review and Synthesis. *Journal of Small Business Management*, 68-81.
- Fulop, C., & Foward, J. (1997). Insights into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives. *The Service Industries Journal*, vol. 17, nº 4, 603-625.
- Geykens, I., & Kumar, J.-B. E. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVI, 223-238.
- Hausman, A. (2001). Variation in Relationship Strength and its Impact on Performance and Satisfaction in Business Relationships. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, ABI/INFORM Global, Vol. 16, Issue 6/7, 600-616.
- Hausman, A. (2001). Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 16, pp. 600-616.
- Herman, M. L. (junho de 2016). *A Brief History of Franchising*. Obtido de franchise-law.com: <http://www.franchise-law.com/franchise-law-overview/a-brief-history-of-franchising.shtml>
- Huntley, J. (2006). Conceptualization and measurement of relationship quality: Linking relationship quality to actual sales and recommendation intention. *Industrial Marketing Management*, 703-714.

- Inf franchising. (2016). *Franchisings*. Obtido de Inf franchising: <http://www.inf franchising.pt/intro/home>
- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: some empirical results. *Journal of Economics* 23 (2), 263-283.
- Lunet, N., Severo, M., & Barros, H. (2006). Desvio Padrão ou Erro Padrão. *Arq Med*, vol. 20, no. 1-2, pp. 55-59.
- Maroco, J. (2014). Análise Estatística com SPSS Statistic. *Report Number*, pp. 125 .
- Meek, W. R., Sramek, B., Davis-Baucus, M. S., & Germain, R. N. (2011). Commitment in Franchising: The role of collaborative communication and a Franchisee's propensity to leave. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 559-581.
- Metcalf, L., Frear, C., & Krishnan, R. (1992). Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model. *European Journal of Marketing*, 27-46.
- Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 135-152.
- Moore, K., & Cunningham, W. (1999). Social exchange behavior in logistics relationships: a shipper perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 29 No. 2, 103-121.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 20-39.
- Perry, C., Cavaye, A., & Coote, L. (2002). Technical and social bonds within business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.17, Nº1, pp. 75-88.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para ciencias sociais - A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pilling, B. (1991). Assessing competitive advantage in small businesses: an application to franchising. *Journal of Small Business Management*, 29, 55-63.
- Quinn, B. (1999). Control and support in an international franchise network. *International Marketing Review*, vol. 16, Nº 4/5, pp. 345-362.
- Rahatullah, M., & Reaside, R. (2008). Developing a model of franchise business relationships. *Central Asia Business*, Vol. I, Nº 1.
- Sanghavi, N. (1990). *Retail Franchising in the 1990s*. London: Longman.
- Solutions, S. (18 de Setembro de 2016). *Pearson's Correlation Coefficient*. Obtido de Statistics Solutions: <http://www.statisticssolutions.com/pearsons-correlation-coefficient/>
- Stanko, M., Bonner, J., & Calantone, R. (2007). Building Commitment in buyer-seller relationships: A tie strength perspective. *Industrial Marketing Management*, vol. 36, 1094-1103.
- Stanworth, J. (1991). Franchising and the franchise relationship. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 1(2), 175-199.

- Teixeira, S. (2011). Gestão Estratégica. In S. Teixeira, *Gestão estratégica* (pp. 186-190). Lisboa: Escolar Editora.
- Trifunovska, K., & Trifunovski, R. (2011). *Franchisor-Franchisee Relationships: An Interaction Approach*. Kristianstad University College: International Business and Economics Program .
- Vilar, A. (2008). Franchising: a lei e a prática. In A. Vilar, *Franchising: a lei e a prática* (pp. 15-16). Porto: Vida Económica.
- Walters, D., & Glaser, M. H. (2002). Creating value in the "new economy". *Management Decision*, vol. 40, 775-781.

APÊNDICE

APÊNDICE I - Questionário aos inquiridos

Secção 1 – Informações sobre o franqueado e sua franquia

1. Área de Negócio* (selecionar uma das opções):
 - a. Administração de Condomínios
 - b. Agência de Viagens
 - c. Arquitetura/ Mediação de Obras e Manutenção
 - d. Comércio Especializado
 - e. Auditoria e Consultoria
 - f. Consultoria em *Marketing*
 - g. Ensino/Formação
 - h. Estética
 - i. Lavandaria/Costura
 - j. Limpeza doméstica e comercial
 - k. Mediação Imobiliária
 - l. Moda e Acessórios
 - m. Óticas
 - n. Perfumarias
 - o. Restauração
 - p. Retalho Alimentar
 - q. Serviço Contabilístico/Financeiros e Seguros
 - r. Outra
2. Local do Estabelecimento (concelho)*
3. Ano do 1º contrato*
4. Porque escolher um negócio em *franchising*?*
 - a. Know-how
 - b. Suporte
 - c. Vantagem Competitiva (atingir mais resultados em comparação com outros estabelecimentos da mesma área de negócio)
 - d. Marca
 - e. Economias de escala
 - f. Modelo testado (menor risco)
 - g. Outra: _____

* - elementos de resposta obrigatória

Secção 2 – Dados de avaliação sobre as cláusulas contratuais

Escala de avaliação do tipo *Likert*:

Discordo completamente	1
Discordo em grande parte	2
Não discordo nem concordo	3
Concordo em grande parte	4
Concordo completamente	5

Questões de avaliação:

O contrato de <i>franchising</i> define precisamente o papel do franqueado e do franqueador.	1	2	3	4	5
O contrato de <i>franchising</i> define precisamente as responsabilidades do franqueado e do franqueador.	1	2	3	4	5
O contrato de <i>franchising</i> afirma precisamente o que acontecerá no caso de ocorrerem eventos não planeados.	1	2	3	4	5
O contrato de <i>franchising</i> afirma precisamente como cada parte se deve comportar.	1	2	3	4	5
O contrato de <i>franchising</i> afirma precisamente como irão ser resolvidos os conflitos entre franqueado e franqueador.	1	2	3	4	5

Secção 3 – Dados de avaliação sobre as normas relacionais.

Escala de avaliação do tipo *Likert*:

Discordo completamente	1
Discordo em grande parte	2
Não discordo nem concordo	3
Concordo em grande parte	4
Concordo completamente	5

Questões de avaliação:

A relação com o nosso franqueador é baseada em benefícios e confiança mútuos.	1	2	3	4	5
Franqueador e franqueado mantêm-se unidos para tratar adversidades.	1	2	3	4	5
Franqueador e franqueado são flexíveis quando surgem problemas especiais.	1	2	3	4	5
Quando surge um conflito reavaliamos todos os factos e tentamos chegar a uma solução que agrade a ambas as partes.	1	2	3	4	5
Franqueador e franqueado não hesitam em partilhar informação que é útil para que o sistema funcione melhor.	1	2	3	4	5

Secção 4 – Dados de avaliação sobre a condescendência.

Escala de avaliação do tipo *Likert*:

Sempre o franqueador.	1
O franqueado teve alguma influência.	2
Estivemos ambos envolvidos	3
O franqueador teve alguma influência.	4
Sempre o franqueado.	5

Questões de avaliação:

Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão do design do estabelecimento?	1	2	3	4	5
Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão das margens do negócio?	1	2	3	4	5
Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão da metodologia de trabalho?	1	2	3	4	5
Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão restrições de território de atuação?	1	2	3	4	5
Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão publicidade?	1	2	3	4	5
Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão de preços?	1	2	3	4	5
Quem teve maior influência (o franqueador ou você) na decisão de produtos ou serviços oferecidos ao cliente final?	1	2	3	4	5

Secção 5 – Dados de avaliação sobre a comunicação.

Escala de avaliação do tipo *Likert*:

Uma vez por ano ou menos.	1
4 - 12 vezes por ano.	2
1 – 3 vezes por mês.	3
1 - 4 vezes por semana.	4
Uma vez por dia ou mais.	5

Questões de avaliação:

Qual a frequência de comunicação com o franqueador?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Escala de avaliação do tipo *Likert*:

Discordo completamente	1
Discordo em grande parte	2
Não discordo nem concordo	3
Concordo em grande parte	4
Concordo completamente	5

Questões de avaliação:

O franqueador solicita a opinião dos franqueados sobre novos produtos/serviços, com frequência.	1	2	3	4	5
O franqueador responde prontamente aos pedidos dos franqueados.	1	2	3	4	5
O franqueador tem excelentes diálogos com os franqueados.	1	2	3	4	5
O franqueador dá-me constante feedback sobre o desempenho da minha franquia.	1	2	3	4	5
O franqueador solicita constantemente a opinião dos franqueados sobre melhorias operacionais.	1	2	3	4	5
O franqueador empenha-se para a comunicação seja bidirecional entre nós.	1	2	3	4	5

Secção 6 – Dados de avaliação sobre o compromisso.

Escala de avaliação do tipo *Likert*:

Discordo completamente	1
Discordo em grande parte	2
Não discordo nem concordo	3
Concordo em grande parte	4
Concordo completamente	5

Questões de avaliação:

Como franqueado, estou comprometido na relação com o franqueador.	1	2	3	4	5
Como franqueado, antes de deixar <i>franchising</i> daria a oportunidade ao franqueador fazer uma contraproposta.	1	2	3	4	5
Como franqueado, estou disposto a fazer um considerável esforço para manter a minha relação com o franqueador.	1	2	3	4	5

Secção 7 – Dados de avaliação sobre a cooperação.

Escala de avaliação do tipo *Likert*:

Não existe cooperação	1
Raramente cooperativa	2
Quando solicitado	3
Frequentemente cooperativa	4
Altamente cooperativa	5

Questões de avaliação:

Como considera a cooperação entre si e o franqueador relativamente a atividades de publicidade locais e regionais?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Secção 8 – Dados de avaliação sobre a confiança.

Escala de avaliação do tipo *Likert*:

Discordo completamente	1
Discordo em grande parte	2
Não discordo nem concordo	3
Concordo em grande parte	4
Concordo completamente	5

Questões de avaliação:

Como franqueado acredito que o franqueador irá atuar de acordo com as cláusulas contratuais.	1	2	3	4	5
Como franqueado acredito que a informação providenciada pelo franqueador é credível.	1	2	3	4	5
O fee pago ao franqueador é justo.	1	2	3	4	5
O franqueador tem sempre em consideração o nosso estabelecimento quando quer fazer uma decisão importante.	1	2	3	4	5
O franqueador age sempre de acordo com as suas responsabilidades e compromissos contratuais.	1	2	3	4	5

Secção 9 – Dados de avaliação sobre o Desempenho.

Escala de avaliação do tipo *Likert*:

Muito Pior	1
Pior	2
Indiferente	3
Melhor	4
Muito Melhor	5

Parte I – Desempenho nas Vendas

Questões de avaliação:

Em comparação com outros estabelecimentos na zona, o nosso desempenho de vendas foi...	1	2	3	4	5
Em comparação com outros estabelecimentos na zona, o nosso crescimento de vendas foi...	1	2	3	4	5

Parte II – Desempenho no Serviço

Questões de avaliação:

Em comparação com outros estabelecimentos na zona, o nosso nível de serviço foi...	1	2	3	4	5
Em comparação com outros estabelecimentos na zona, a nossa qualidade de serviço foi...	1	2	3	4	5

