

ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA TAXA DE CRESCIMENTO DO SETOR DE FRANQUIAS NO BRASIL E DE SEUS SEGMENTOS

ANALYSIS OF THE EVOLUTION OF THE GROWTH RATE OF THE FRANCHISE SECTOR IN BRAZIL AND ITS SEGMENTS SECTOR

Julio Cesar de Oliveira, UFRGS, Departamento de Economia

Recebido em: 22/01/2020
Aceito em: 15/01/2021

emaildoautor@gmail.com

Resumo: O presente artigo tem por objetivo principal fazer uma análise do crescimento real do mercado de franquias no Brasil entre 2005 e 2019, bem como apontar quais os segmentos desse setor que mais cresceram em 2019. Para atingir o objetivo proposto, avalia-se a taxa de variação do faturamento total anual do setor nesse intervalo de tempo, e a taxa de variação do faturamento anual dos segmentos desse setor no ano de 2019 em relação a 2018. O estudo concluiu que o mercado de franquias apresentou crescimento positivo em todos os anos, evidenciando, no entanto, dois períodos temporais distintos: entre 2005 e 2012 as taxas de crescimento foram mais altas, entre um e dois dígitos, e oscilatórias; enquanto entre 2013 e 2019 as taxas de crescimento foram muito menores e algumas inferiores a um dígito. Por fim, observou-se que os segmentos que mais cresceram, em 2019, em ordem de grandeza, foram *Comunicação, Informática e Eletrônicos; Casa e Construção e Serviços e Outros Negócios*. No entanto, esses segmentos não corresponderam às primeiras colocações em termos de participação no faturamento total do setor.

Palavras-chave: franquias, mercado, empreendedorismo.

Abstract: The main objective of this paper is to analyze the real growth of the franchise market in Brazil between in 2005 and 2019, as well as to identify which segments of this sector are the fastest growing in the last year. To achieve the proposal is evaluated annual growth rate of the total sector revenues in this period. It is also estimated annual revenues by segments of this sector in 2019 and 2018. The study concluded that the franchise market maintained positive growth over the period analyzed. However, here are two distinct time periods: from 2005 to 2012, growth rates were higher, between one and two digits, and *stop and go*; from 2013 to 2019 growth rates were, sometimes, below one digits and decreasing. Finally, it was observed that the segments that grew the most in 2019 were, in order of magnitude, respectively, *Communication, Computers and Electronics; Home and Construction; and Services and Other Business*, although, these segments do not correspond to the first placements in terms of participation in the total revenues of the sector.

Keywords: franchising, market, entrepreneurship.

1. INTRODUÇÃO

O sistema de franquias consiste em um modelo de negócios criado a partir da premissa do licenciamento, onde existe uma relação contratual entre franqueador e franqueado, na qual o franqueador oferece uso de uma marca reconhecida, concede o direito de distribuição exclusiva de

produtos e serviços ao franqueado, mediante uma remuneração previamente estabelecida entre as partes. Este modelo tem como principal característica a transferência de conhecimento comercial, operacional e gerencial pelo franqueador, tendo uma série de procedimentos padronizados que devem ser seguidos por todos os seus franqueados. O padrão adotado pelas franquias centraliza nas franqueadoras todos os aspectos tangentes à marca e sua imagem, cabendo às empresas o acompanhamento das operações de todas suas unidades franqueadas.

Durante a última década, o setor de franquias tem sido responsável por grandes transações financeiras, expansão nos empregos, além de se tornar extremamente importante no desenvolvimento das pequenas e médias empresas do país. Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2020b), o faturamento do setor de franquias brasileiro em 2019 foi de 187 bilhões de reais, o que representou um crescimento nominal de 6,8% em relação a 2018 (correspondendo a 4,26% de crescimento real), e que acarretou 1.358.139 empregos diretos criados pelo setor nesse mesmo ano.

Segundo essa mesma fonte, o significativo crescimento, nos últimos anos, foi ainda verificado através do aumento dos números de redes de franquias existentes no país e de unidades franqueadas, que em 2019 somavam 2.918 e 160.958, respectivamente. Observa-se, que esses resultados no número de redes de franquias acabaram colocando o Brasil, no último ano, no quinto lugar no *ranking* mundial de países com maior número de redes franqueadoras, perdendo apenas para China, Estados Unidos, Coreia do Sul e Austrália.

Apesar da forte retração econômica atual que o país atravessa, este mercado manteve um crescimento positivo desde meados dos anos 2000 até 2019, obtendo uma taxa média de variação anual do faturamento, na atual década, cerca de 4,6%. Aliado a esta constatação, está o fato de o setor servir de alternativa para futuros empreendedores, uma vez que a taxa de desocupação, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020a), subiu para 14,4%, no trimestre encerrado em agosto de 2020, o que acarretou no número de 13,8 milhões de pessoas desocupadas.

Neste contexto, a importância da pesquisa pode ser pontuada no sentido de conhecer e avaliar a evolução do mercado brasileiro de franquias e de seus respectivos segmentos, como fonte de geração de empregos e promoção do desenvolvimento econômico. Por isso, o estudo procura contribuir para a apresentação do setor de franquias como uma das alternativas mais viáveis de negócios para novos empresários que perderam suas ocupações e planejam se aventurar nesse mercado.

Deste modo, o objetivo principal desse estudo consiste em fazer uma análise do crescimento real, do mercado de franquias, entre 2005 e 2019, bem como apontar os segmentos deste setor com maior crescimento no país no último ano, para oferecer um cenário atual desse mercado. Para atingir o objetivo proposto, foi analisada a taxa de variação anual do faturamento total do setor, no período em questão, como também a taxa de variação anual do faturamento dos segmentos desse setor no último ano, a preços constantes de 2019. Cabe destacar que foram utilizados os dados do setor de franquias até 2019, por serem valores fechados mais atuais disponíveis.

Este artigo está organizado em três seções, além dessa breve introdução e das considerações finais. Na segunda seção, se encontra o referencial teórico que serve de base à análise, abordando as teorias da escassez de capital e teoria da agência. A terceira seção, são expostos assuntos relacionados ao mercado de franquias, como histórico e evolução desse modelo de negócio. Por fim, a última seção, além dos procedimentos metodológicos, é realizada uma análise referente à evolução do setor de franquias, utilizando os indicadores descritos anteriormente.

2. TEORIAS SOBRE O SURGIMENTO DE FRANQUIAS

2.1 TEORIA DA ESCASSEZ DE CAPITAL

Existem duas principais teorias desenvolvidas para explicação desse tema: a teoria da escassez de capital e a teoria da agência. A teoria de escassez de capital foi inicialmente proposta por Oxenfelt e Kelly (1969), na qual o sistema de franquias, assim como as organizações, atravessaria ciclos de vida que implicam em alterações de aspectos e estruturas de processos. Essa teoria sugere que, mais especificamente, no início de seu ciclo de vida, as organizações optam pelo modelo de franquias e, à medida que se tornam empresas estabelecidas, estarão se valendo de seu porte para estabelecer unidades próprias.

Neste caso, o modelo de franquias seria usado, inicialmente, para que uma empresa de pequeno porte, com restrições ao acesso de recursos, obtivesse capital de terceiros (franqueados) para investir em sua rápida expansão. O capital seria proveniente das taxas impostas pelas franqueadoras frente ao franqueados, sendo a taxa de franquia e os *royalties* a principal fonte de contribuição para sua expansão. Em um segundo momento, os custos associados à supervisão de franqueados seriam gradualmente superiores aos benefícios associados ao sistema de franquias, causando um movimento contrário ao de franquear-se.

Hunt (1973), partindo da teoria de Oxenfelt e Kelly (1969), buscou elencar, em seu artigo *The trend toward company-operated units in franchise chains*, quatro razões pelas quais firmas procuram abrir unidades próprias. Os motivos, segundo o autor, foram: maior lucratividade por unidade, melhor controle sobre o negócio, menor quantidade de disputas jurídicas e dificuldades impostas por contratos.

Eisenhardt e Martin (2000), discordando da teoria da escassez de capital, afirmam que se a hipótese de incremento de unidades franqueadas fosse apenas uma estratégia visando a alavancagem financeira, tal movimento não seria representativo frente aos números verificados na prática. Segundo os autores, existem evidências empíricas mostrando que mesmo redes já dotadas de capital seguem ofertando franquias como modelo de negócio.

Lafontaine (1992) sintetiza o pensamento de Rubin (1978) quanto à crítica à teoria da escassez de capital. O argumento de financiamento com capital de terceiros não seria válido, dado que, de uma venda de ações, se obteria o mesmo aporte financeiro, contudo, com menor risco e sem abrir mão dos pontos de vendas individuais.

Assim, a teoria da escassez de recursos não pode ser tomada como uma conformidade. Dessa forma, a decisão de uma empresa em franquear-se passa por outras razões além do acesso ao capital.

2.2 Teoria da Agência

A ideia central da teoria da agência baseia-se em uma relação contratual, definida por Jensen e Meckling (1976) como relação *Principal-Agente*. Essa relação de *agência* é regida por um contrato entre duas partes, na qual uma das partes (o principal) encarrega a outra parte (o agente) a desempenhar ou prestar algum serviço em seu benefício, delegando a este poder de tomada de decisão (autoridade) em seu nome. Assim, o agente compromete-se a realizar certas tarefas para o principal, e o principal compromete-se a remunerar o agente.

Segundo Jensen e Meckling (1976), numa relação de agência, verifica-se, em geral, um conflito de interesses entre o principal e o agente designado pelos autores como “problema da agência”. Esse conflito é gerado pela diferença de objetivos e percepções entre principal e agente, sendo uma grande

dificuldade de o principal determinar se o agente está agindo em benefício próprio ou de acordo com os benefícios do principal.

Neste ambiente de informações assimétricas, se faz necessária a criação de incentivos e controles para alinhar os objetivos das duas partes. Estes custos, gerados pela criação de controles e monitoramento, somados a uma perda residual devido à impossibilidade de corrigir problemas por completo, são denominados “custos da agência”. Uma empresa considerada eficiente buscará, por meio desses contratos, uma minimização dos custos de agência. Desta maneira, o principal possui duas funções fundamentais: delegar atividades para o agente e decidir como remunerar o agente em relação a estas atividades. Esta remuneração deve incentivar o agente de modo que, quanto maior o risco e o esforço deste, maior a compensação.

A teoria da agência aparece como explicação no surgimento do *franchising*, dadas as inconsistências da teoria da escassez de capital. Segundo Rubin (1978), a adoção do modelo de franquias estaria relacionada ao custo de supervisão e controle. Na visão do autor, franqueados são uma alternativa de custo mais baixo em relação a gerentes contratados, uma vez que a relação de agência nas franquias se estabelece entre franqueados como os agentes, e franqueadores como os principais.

Observa-se que no modelo de franquia o franqueado representa a figura dono-gerente. Em outros termos, o papel do franqueado é duplo, sendo ele, ao mesmo tempo, proprietário e gerente de sua unidade franqueada. E essa se constitui exatamente a principal vantagem da estratégia de franquia, uma vez que garante o comprometimento do franqueado para maximizar o ganho da sua unidade, diminuindo os custos de monitoramento por parte do franqueador (NORTON, 1988; COMBS; KETCHEN, 1999; ALON, 2001).

Consoante Guerra (2012), uma das principais vantagens ao franqueador consiste no crescimento mais acelerado de sua rede, sem se utilizar de capital próprio, e ainda repassando custos aos franqueados. Conrado (2014), por seu turno, rememora que tanto o franqueador quanto o franqueado são empresários que visam lucros, e, assim, o sistema de franquia pode ser uma das formas de obtenção de maior retorno pecuniário para ambos.

Paralelamente, os franqueados, por ficarem com uma fatia do lucro de uma unidade, possuem todos os incentivos suficientes para uma gestão mais eficaz, não sendo necessário um controle tão austero sobre eles quanto sobre funcionários contratados (RUBIN, 1978). Essa afirmação se deve ao fato de que a relação criada entre franqueado e franqueador, no momento do estabelecimento de uma franquia, tem função complementar, por ambos serem empresários. Tendo em vista que o sucesso de um é condicionado ao sucesso do outro, há um incentivo para mútua colaboração. O franqueador, de um lado, tem interesse em ganhar escala e divulgar sua marca, e o franqueado, do outro lado, tem interesse em possuir seu próprio negócio e auferir lucros sobre o capital investido. Colaborando com isso, Plá (2001) afiança que o franqueado ao receber assistência na gestão da uma franquia com marca já consolidada e com tecnologias experimentadas, ele consegue minimizar os riscos de abertura de um negócio próprio.

Dessa forma, a redução dos custos de monitoramento possibilita à empresa crescer de forma rápida, e atingir, concomitantemente, um porte empresarial competitivo, quando entrar em mercados onde já existem empresas estabelecidas (SHANE, 1996). No entanto, apesar da diminuição dos custos de monitoramento, eles não são eliminados (BITTI; AQUINO; PAGLIARUSSI, 2007). Se o franqueador, no momento em que adota uma estratégia de franquias, por um lado, gera economia em

termos dos custos, provenientes do investimento em sistemas de monitoração do comportamento do franqueado; por outro lado, se o principal deseja manter o agente junto às suas ideias, deve investir em sistemas de informação para revelar o perfil e o comportamento do agente.

Por último, segundo Lafontaine (1992), existem evidências que reforçam a teoria da agência como razão para o surgimento do sistema de franquias. Todavia, esses indícios não são suficientes para excluir a teoria da escassez.

3. O MERCADO DE FRANQUIAS

3.1 BREVE HISTÓRICO

O sistema de franquias surgiu, originalmente, na Idade Média. No entanto, apesar das franquias terem sido criadas nessa época, onde os soberanos de terras concediam a um dado grupo de pessoas o monopólio da exploração de determinadas atividades da região durante um dado período de tempo, em troca de uma contrapartida financeira, foi somente em meados do século vinte que apareceram formas similares ao modelo atual de franquias (CONRADO, 2014).

No entanto, o negócio de franquias, como é conhecido na atualidade, tem como precursor a rede norte-americana de *fast-food* McDonald's, criada pelos irmãos Dick e Maurice Mc Donald. Esta rede de lanchonetes, que procurava distintas empresas para expandir a comercialização e a distribuição de seus produtos, foi a pioneira nessa operação (CONRADO, 2014). A rede McDonald's começou a operar seu sistema de franquias com métodos padronizados e formatados para facilitar sua reprodução. Dessa maneira, conforme Ribeiro et al. (2013), o modelo de franquias foi consequência de um processo evolutivo ao longo dos anos, se adaptando às necessidades das firmas até atingir o atual formato.

Em relação ao Brasil, a empresa desbravadora do modelo de franquias no país foi a escola de idiomas Yázigi, que abriu suas primeiras franquias no ano de 1954 (SEBRAE, 2015). No entanto, durante um grande período de tempo, o setor de franquias permaneceu sem maior relevância no cenário nacional. De acordo com Ribeiro et al. (2013), somente no final da década de 1970, houve uma grande expansão do setor, decorrente da entrada de grandes redes internacionais como o McDonald's, e do surgimento de redes nacionais como *O Boticário* e a rede de *fast-food* Bob's.

Em meados da década de oitenta, foi criada a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2020a), entidade sem fins lucrativos, para promover o crescimento do modelo de franquias no país. Outro fator de destaque foi a edição da lei de nº 8.955/94, que regulamentou o sistema de franquias nacional. Esta nova segurança jurídica, aliada à estabilidade econômica adquirida com o Plano Real, propiciou o cenário ideal para o crescimento do setor no Brasil.

3.2 FRANQUIA COMO MODELO DE NEGÓCIO

O sistema de franquias é um modelo de negócios onde existe uma relação entre duas partes: franqueado e franqueador. O franqueador fornece ao franqueado o direito de utilizar seu produto, sua marca, seu conceito de negócio, seu sistema de gestão e operação, seus métodos de treinamento e suporte, sendo que o franqueado em troca deve cooperar e dar dinamismo a rede, contribuir para a atualização e dispersão dos novos conhecimentos e competências, e realizar os pagamentos obrigatórios ao franqueador (GIGLIOTTI, 2010).

As franquias podem ser classificadas de acordo com a modalidade, sendo as de produto, distribuição e serviços as mais simples. Na atualidade o modelo de franquias, segundo Schneider et. al.

(1991), está dividido em cinco gerações. As gerações surgem para aumentar as garantias tanto para o franqueador quanto para o franqueado.

A primeira geração, também conhecida como “franquia de marca”, é caracterizada por uma insuficiente orientação e apoio, com processos de padronização e práticas quase inexistentes, resumindo-se em um fornecimento de produtos e licenciamento de marca, com ou sem exclusividade para o franqueador. Como exemplos, existem as engarrafadoras de bebidas, revendas de automóveis e postos de combustíveis (OLIVEIRA; SCARINCI, 2019). Já nas “Franquias de Produtos”, segunda geração, observa-se um aumento no suporte aos franqueados. Esta modalidade seria um aprimoramento da anterior, com licenciamento de marca e fornecimento de produtos, contudo, com exclusividade ao franqueado. Nesta geração, surgem as primeiras exigências quanto a padronizações e regras, sendo o franqueador o responsável por orientar o negócio, porém sem um controle muito efetivo (PLÁ, 2001).

A terceira geração, por sua vez, é denominada como “franquias de negócio formatado” (*business format franchising*). Tem em seu cerne, além do licenciamento de marca e produto, a transferência do *know-how* operacional. Está caracterizado pelo formato do negócio como um todo, disponibilizando estratégias de *marketing*, manuais de operação, normas de funcionamento, controle de qualidade, auxílio na escolha de pontos, treinamento de funcionários, entre outros aspectos. O padrão é rígido, no qual grande parte dos processos está documentada e instrumentalizada para os franqueados, centralizando, nas franqueadoras, todos os aspectos relativos à marca e imagem, cabendo-lhes acompanhar o dia-a-dia das operações de todos seus franqueados. Este modelo está presente em inúmeros setores do mercado de franquias, todavia, é mais frequente em alimentação (principalmente *fast food*), serviços, negócios e varejo (SOARES; MARTINS; SOUZA, 2012).

A quarta geração abrange as franquias mais evoluídas, no que diz respeito à qualidade e quantidade dos serviços prestados pelo franqueador (OLIVEIRA; SCARINCI, 2019). O nível de profissionalismo é alto e existe uma grande ajuda na operação da franquia, como tecnologia de rede e planos de *marketing*, entre outros serviços especializados (ABADLA, 2016). Neste estágio, deve-se ter maior rigor na seleção de novos franqueados para não ocorrer retrocesso no desenvolvimento da rede (ROQUE, 2011)

Por final, as franquias da quinta geração empregam o mesmo modelo de franquia da quarta geração com garantia de recompra da unidade para o franqueador. Dentre algumas vantagens estão: menor risco ao franqueado, treinamento mais rigoroso do franqueado, maior exigência na escolha dos franqueados, e redução dos conflitos jurídicos (PLÁ, 2001).

Assim, o sistema de *franchising* evoluiu no país, com foco no relacionamento entre franqueadora e franqueado. Constata-se que quanto mais avançada for a geração da franquia, maior será o apoio, suporte e orientação da operação recebido da franqueadora.

4. EVOLUÇÃO DO SETOR DE FRANQUIAS NO BRASIL

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em função de seus propósitos e de suas características, a pesquisa em questão se baseia na abordagem quantitativa, buscando-se dados estatísticos em duas instituições: Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2020b), e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE, 2020b; 2020c). Salienta-se que

o período analisado na pesquisa foi de 2005 a 2019, devido à disponibilidade dos dados existentes sobre o faturamento do setor de franquias, sendo o ano de 2019 a estatística mais atual disponível.

A coleta de dados da pesquisa foi realizada com base em referenciais constantes tanto no site da ABF (2020b), como base nos seus relatórios de inteligência de mercado, quanto no site do IBGE baseado no Sistema de Contas Nacionais (IBGE, 2020b), e no Sistema de Contas Nacionais Trimestrais (IBGE, 2020c) para os dados do PIB. A Associação Brasileira de Franchising divulga os números das franquias baseados nos resultados das Pesquisas Trimestrais de Desempenho do Setor de Franquias no País.

No tocante aos segmentos do setor de franquias foram utilizados os valores anuais do faturamento total para os anos de 2018 e 2019. Como os dados divulgados pela ABF são a valores correntes, então todos os valores do faturamento total do setor foram calculados a preços constantes de 2019, utilizando o deflator do PIB do IBGE (2020c). Dessa forma, se calculou todas as taxas de variação anual e as dos segmentos do setor.

Referente aos dados do PIB, destaca-se que o valor desse indicador foi calculado a preços constantes de 2019, através da utilização do índice de volume das Contas Nacionais para os anos de 2005 a 2018 (IBGE, 2020b). Adicionalmente, para 2019, utilizou-se o índice de volume das Contas Nacionais Trimestrais (IBGE, 2020c). O Valor do faturamento a preços constantes de 2019 foi obtido através da deflator implícito do PIB. Dessa forma, é possível calcular a taxa de crescimento real e a participação do faturamento do setor no PIB.

4.2 EVOLUÇÃO NO CRESCIMENTO DO SETOR DE FRANQUIA NO BRASIL ENTRE 2005 A 2019

O setor brasileiro de franquia faturou, no final do ano de 2019, o equivalente a R\$ 186,7 bilhões, segundo ABF (2020b), o que representou cerca de 2,6 % do PIB brasileiro. Conforme a tabela 1, pode-se assinalar que o setor de franquias vem ganhando representatividade em relação ao PIB brasileiro, apresentando um crescimento positivo ao longo dos anos, até mesmo no período de recessão econômica.

Este expressivo aumento da representatividade do setor, que saiu de 1,65%, em 2005, para 2,6% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, em 2019, se deve, basicamente, à mudança cultural do empreendedor brasileiro, no qual o sonho de ter controle do seu próprio negócio vem se tornando uma realidade nos últimos anos, como também a evolução da taxa de desocupação no país. Assim, muitos investidores juntam economias ao longo dos anos e abrem mão da estabilidade de um emprego para investir no mercado de franquias para ser proprietário de um próprio empreendimento. Segundo Gigliotti (2012), empreender tem sido uma aspiração da maioria das pessoas, seja pelo gosto de enfrentar desafios, pela satisfação de fundar uma empresa, ou ainda pelo simples fato de se oferecer como uma alternativa ao emprego.

Tabela 1 – Evolução do PIB do País a preços constantes; faturamento do setor de franquias; taxa de variação anual, e participação do setor no PIB (2005-2019)

Ano	PIB do País a preços constantes ⁽¹⁾ (R\$ milhões)	Faturamento do Setor de Franquias ⁽²⁾ (R\$ milhões)	Taxa de Variação Anual do faturamento (%)	de Participação do Setor no PIB (%)
2005	5.461.981	90.136	-	1,65
2006	5.678.384	93.821	4,09	1,65
2007	6.023.055	101.937	8,65	1,69

2008	6.329.881	112.015	9,89	1,77
2009	6.321.918	119.722	6,88	1,89
2010	6.797.846	132.931	11,03	1,96
2011	7.068.021	143.503	7,95	2,03
2012	7.203.810	160.537	11,87	2,23
2013	7.420.272	164.606	2,53	2,22
2014	7.457.667	166.313	1,04	2,23
2015	7.193.235	167.472	0,70	2,33
2016	6.957.591	167.851	0,23	2,41
2017	7.049.631	174.830	4,16	2,48
2018	7.175.373	179.117	2,45	2,50
2019	7.256.927	186.755	4,26	2,57

Fonte: Elaboração do autor com dados da ABF (2020b) e IBGE (2020b, 2020c).

Notas: (1) O valor do PIB foi calculado a preços constantes de 2019, através da utilização do índice de volume das Contas Nacionais (IBGE, 2020b) para os anos de 2005 a 2018; e do índice de volume das Contas Nacionais Trimestrais para 2019 divulgado no 2º Trim./2020 (IBGE, 2020c).

(2) O Valor do faturamento do setor de franquias a preços constantes foi calculado através da utilização do deflator implícito no PIB de cada ano.

Em relação à taxa de crescimento do setor de franquias, durante o período entre 2005 e 2012, os dados da tabela 1 comprovam que o setor teve um crescimento muito relevante, com taxas robustas de um dígito, chegando a ter algumas taxas acima dos dois dígitos, fazendo seu faturamento subir de R\$ 90,1 bilhões para R\$ 160,5 bilhões. Observa-se, ainda, neste período, que a taxa média de crescimento do setor ficou no patamar de 8,6%, e que o ritmo do crescimento não foi regular, no sentido de que houve um padrão oscilatório, uma vez que no período ocorreram taxas de expansão do setor que alternam anos de crescimento mais elevado, atingindo taxas superiores a dois dígitos percentuais, e outros com menor dinamismo, com taxas inferiores a dois dígitos (*stop and go*). Pode-se deduzir, com base nesses dados, que existiu um “boom” no setor de franquias até 2012.

Destaca-se ainda, conforme tabela 1, que a partir de 2013 até 2019, o setor manteve seu crescimento positivo. Entretanto, essa variação anual se deu a taxas de crescimento muito menores do que no período antecedente e, em alguns anos como 2015 e 2016, inferiores a um dígito. Nesse período, verificou-se uma desaceleração muito expressiva da taxa de crescimento do setor, cuja média ficou em 2,2%. Este fato pode ser atribuído ao arrefecimento da economia brasileira. Um fator que serve de corroboração dessa última constatação foi a retração no PIB da economia brasileira, nesse mesmo período, inclusive com taxas de crescimento negativas, na ordem de 3,5% e 3,3% entre os anos de 2015 e 2016, respectivamente (IBGE, 2020b).

4.3. CRESCIMENTO DOS SEGMENTOS DO SETOR DE FRANQUIA NO BRASIL

O setor de *franchising* brasileiro possui uma extensa gama de empresas atuantes em diversas áreas da economia brasileira. Para melhor análise do mercado, a ABF dividiu o setor em onze segmentos. A divisão por segmento se faz necessária para oferecer um panorama global do mercado brasileiro de franquias. Os segmentos e seus subsegmentos, segundo o Guia Oficial de Franquias da ABF (2016), estão representados no quadro 1, em ordem alfabética.

Quadro 1 – Segmentos e subsegmentos do setor de franquias no Brasil

Segmento do Setor de Franquias	Principais Subsegmentos
Alimentação	Bares, restaurantes, <i>self-service</i> , <i>fast-food</i>
Casa e Construção	Imobiliárias, construção civil, artigos do lar
Comunicação, Informática e Eletrônicos	Comunicação, eletrônicos e informática
Entretenimento e Lazer	Serviço de entretenimento e eventos
Hotelaria e Turismo	Agências de turismo, franquias de hotel
Limpeza e Conservação	Lavanderias, serviços de limpeza
Moda	Acessórios pessoais, calçados e vestuário
Saúde, Beleza e Bem-Estar	Cosméticos, perfumaria, esporte e recreação
Serviços Automotivos	Peças e acessórios, locação de veículos
Serviços e Outros Negócios	Consultoria, logística e outros negócios
Serviços Educacionais	Escolas de idiomas e de capacitação

Fonte: ABF (2016).

Relativo à composição de cada segmento do setor de franquia, começa-se a explanação conforme a ordem exposta no quadro 1, que corresponde a *Alimentação*. Esse segmento, de acordo com a ABF (2016) é composto por uma série de estabelecimentos. Pode-se apontar, dentre alguns, empórios, pizzarias, hamburguerias, docerias, sorveterias creperias, cafeterias, redes de *fast-food*, mercados, lojas de conveniência, padarias, bares, restaurantes de serviço completo, e restaurantes de *self-service*.

O segmento de *Casa e Construção* é formado por redes de serviços imobiliários, de locação ou venda de equipamentos de construção civil, de reforma predial, administradores de condomínios, materiais de construção civil, e lojas de artigos e utilidades para a casa entre outros. *Comunicação, Informática e Eletrônicos* constitui-se, por sua vez, dos seguintes subsegmentos: redes de desenvolvimento de *software*, mídia, venda de espaço publicitário, serviços de digitalização, *marketing* digital, *call-centers*, serviços gráficos e livrarias, entre outros.

O segmento de *Entretenimento e Lazer* abrange os subsegmentos de brinquedos e lazer, serviços de entretenimentos e eventos. Já as operadoras de hotel, agências de turismo, franquias de *hostels*, redes de intercâmbio, entre outras, estão compreendidas no setor de *Hotelaria e Turismo*. *Limpeza e Conservação* envolve uma série de rede de serviços, entre os quais, pode-se apontar lavanderias, dedetizadoras, desentupidoras, serviços de limpeza comercial e residencial, manutenção de jardins, conserto de roupas e sapatos.

Moda é composto, segundo a ABF (2016), por diversos grupos do comércio. Como principais subsegmentos pode-se citar acessórios pessoais (óculos, relógios, semijoias, artigos de viagens, etc.), artigos de couro (bolsas, cintos, etc.) e calçados, além do vestuário (moda feminina, masculina, jovem e infantil, roupas íntimas, moda praia) e lojas de times de futebol, entre outros. *Saúde, Beleza e Bem-Estar*, por seu turno, também é formado por muitos subsegmentos, entre eles, cosméticos e perfumaria, salões de beleza, Spas, depilação, farmácias, drogarias, óticas, serviços médicos e odontológicos, academias, escolas de dança, suplementação alimentar, *fitness*, planos de saúde.

No tocante aos *Serviços Automotivos*, seus principais subsegmentos são redes de lavagem ecológica, estética automotiva, repinturas, serviços de reparação, aluguel de veículos, funilaria, pintura, estacionamento. Já o segmento de *Serviços e Outros Negócios*, é formado por *pet shops*, lojas de conveniências, corretagem de seguros, soluções automotivas, transporte de carga, consultorias, recursos humanos, serviços contábeis e fiscais, gestão de eventos, como principais exemplos. Por final, o segmento de *Serviços Educacionais* é representado por escolas de idiomas, redes de informática, de música, complemento escolar, gastronomia, cursos profissionalizantes, cursos preparatórios para concursos e pré-vestibulares, entre outros.

Passa-se agora para a próxima etapa deste tópico, que corresponde à análise dos resultados apresentados pelos segmentos que foram previamente retratados. A tabela 2 exibe as seguintes informações: o faturamento anual de cada segmento do setor de franquia para os anos de 2018 e 2019; a taxa de variação anual do faturamento de cada um dos segmentos; e a participação relativa de cada segmento em relação ao faturamento total do mercado. Todos esses dados são consolidados para o ano de 2019. Destaca-se, ainda, que a análise será realizada seguindo a ordem alfabética dos nomes dos segmentos do setor de franquias, para melhor compreensão do leitor.

Tabela 2 – Faturamento a preços constantes do setor, taxa de variação anual e participação no faturamento dos Segmentos do Setor de Franquias no Brasil em 2019

Segmentos do Setor de Franquias no Brasil	Faturamento do Setor em 2018 ⁽¹⁾ (Milhões de R\$)	Faturamento do Setor em 2019 (Milhões de R\$)	Taxa de variação anual 2019 (%)	Participação no faturamento de 2019 (%)
Alimentação	46.947	48.399	3,09	25,92
Casa e Construção	10.265	11.019	7,35	5,90
Comunic. Inform. e Eletr.	5.619	6.034	7,38	3,23
Entretenimento e Lazer	2.497	2.568	2,86	1,38
Hotelaria e Turismo	12.941	13.286	2,67	7,11
Limpeza e Conservação	1.420	1.451	2,19	0,78
Moda	23.492	24.228	3,13	12,97
Saúde, Beleza e Bem-Estar	32.687	34.214	4,67	18,32
Serviços Automotivos	6.038	6.316	4,60	3,38
Serviços e Outros Negócios	25.533	27.001	5,75	14,46
Serviços Educacionais	11.679	12.239	4,80	6,55
TOTAL	179.117	186.755	4,26	100,00

Fonte: Elaboração do autor com dados da ABF (2020b).

Nota (1): Os valores do faturamento de 2018 a preços constantes de 2019 foram obtidos utilizando o deflator do PIB das Contas Nacionais Trimestrais (IBGE, 2020c).

O segmento de *Alimentação*, de acordo com os dados da tabela 2, que serve de embasamento para a presente análise, é responsável, por si só, por pouco mais de um quarto do faturamento total do setor em 2019, representando o segmento de maior representatividade do mercado de franquias no

país, com 25,92%. Isso se deve aos modelos de franquias de baixo investimento inicial e retorno rápido, existentes nesse ramo, como os quiosques e containers, além das parcerias de *delivery* com aplicativos de entrega, como Ifood e Uber Eats (ABF, 2020a). Contudo, esse segmento consta com a quarta menor taxa de variação anual, muito abaixo da média setorial, que corresponde aos onze segmentos do setor de franquias, que foi de 4,26%.

Com pouca expressividade no faturamento total, se encontra o segmento de *Casa e Construção*, apesar de ter apresentado a segunda maior taxa de variação anual, com exatos 7,35%, se beneficiando com a retomada dos investimentos no setor de construção civil (Tabela 2). Segundo a Câmara Brasileira da Indústria e da Construção (CBIC, 2019), espera-se que, com o fim da crise econômica, esse segmento torne a crescer ainda mais, atraindo novos empreendedores. Com menor representatividade, e taxa de variação anual levemente mais alta do que o anterior, se encontra o segmento de *Comunicação, Informática e Eletrônicos*. Todavia, essa foi a primeira maior taxa de variação anual de todas as do setor. A grande expansão desse segmento, segundo a ABF (2020a), foi acompanhada do crescimento do mercado de celulares e dispositivos relacionados, pois a venda de games, smartphones e acessórios, além do reparo desses eletrônicos, estão em ascensão.

Entretenimento e Lazer, representa o segundo segmento de menor representatividade no faturamento do setor. Além disso, o mesmo alcançou um dos últimos piores desempenhos de todos, obtendo uma taxa de variação anual abaixo da média do setor, ficando com a terceira menor taxa de crescimento. O segmento de *Hotelaria e Turismo*, por sua vez, apesar de ocupar o quinto lugar relativo ao faturamento do setor, obteve a segunda menor taxa de variação anual de todos os segmentos do mercado. Parte dessa colocação, pode ser atribuída a prolongada retração da economia brasileira, que apesar de estar obtendo taxas de crescimento positivas nos últimos três anos, de acordo com o IBGE (2020b), ainda não apresentou resultados robustos, o que reflete diretamente no desempenho desse setor.

Limpeza e Conservação, por outro lado, possui a menor participação no faturamento dentre os onze segmentos do setor de franquias brasileiro, não atingindo nem a unidade, em termos percentuais, no faturamento do setor. Adicionalmente, foi também o segmento que conseguiu a menor taxa de variação anual, inferior a quase duas vezes a média do setor. Isso mostra uma certa apatia por esse segmento de franquias, dada a sua baixa representatividade.

Moda possui grande expressividade em termos de participação relativa, ocupando a quarta colocação no faturamento total. Todavia, obteve o quinto pior desempenho de todos os segmentos da atualidade, em termos de taxa de variação anual. Seu crescimento foi inferior cerca de um ponto percentual à média da taxa setorial. Destaca-se que a ABF (2020a) espera um crescimento maior para esse segmento, nos próximos anos, na medida em que ocorra a retomada do crescimento econômico. *Saúde, Beleza e Bem-Estar* constituiu-se no segundo maior segmento, em termos de representatividade do mercado de franquias, com um faturamento cerca de um quinto do total do setor. Entretanto, logrou uma taxa de crescimento suavemente acima da taxa média de variação anual do setor, conforme tabela 2. O crescimento deste setor, segundo a ABF (2020a), foi fruto, sobretudo, do investimento em novos modelos de negócios, na multicanalidade e na expansão dos serviços de clínicas populares e odontológicas. Cabe ainda ressaltar que segmentos da economia considerados como “supérfluos”, como esses dois últimos, são os primeiros a sentir tanto o impacto da crise como o da recuperação econômica.

Outro segmento de pouca representatividade no faturamento total do setor constitui-se os *Serviços Automotivos*. Sem grande expressividade, alcançou o quarto pior resultado, em termos de participação no faturamento total do setor. Contudo, apresentou, assim como o segmento anterior, uma leve variação anual superior à taxa média de crescimento do setor, em virtude do aumento da demanda no uso de serviços por aplicativos, como *delivery* e transporte particular (ABF, 2020a). *Serviços e*

Outros Negócios, ao contrário do segmento anterior, possui grande representatividade na participação relativa no faturamento total, ocupando a terceira colocação do *ranking*. Complementarmente, obteve uma taxa de variação anual bem expressiva, superior à média setorial, conseguindo alcançar a terceira maior taxa de crescimento anual, segundo se observa na tabela 2.

Serviços Educacionais, o último segmento do setor, ocupou posição intermediária relativo à sua participação no faturamento do setor, ficando com a sexta colocação do mercado. No entanto, apresentou a quarta melhor taxa de variação anual de todos os demais segmentos do setor. Ressalta-se, ainda, que esse segmento apresenta forte perspectiva de crescimento, principalmente, ao se levar em conta os investimentos em tecnologia e inovação, os novos modelos de negócio, a crescente procura por cursos de profissionalização e por cursos de idiomas no Brasil (ABF, 2020a).

Finalizando, a teoria da agência, analisada na segunda parte desse artigo, mostrou-se capaz de oferecer uma explicação mais específica para o modelo de negócio de franquia, porque possibilitaria minimizar os custos de monitoramento, uma vez que os franqueados são mais motivados do que os gerentes, por serem os próprios donos de uma dada unidade franqueada, conforme assinalado na segunda seção desse artigo. Consoante com isso, a motivação dos franqueados, na teoria de agência, é muito maior do que a dos funcionários, porque o franqueado tem o duplo papel de proprietário-gerente da franquia, estando dessa forma mais comprometido com o negócio, uma vez que o lucro de sua unidade franqueada dependerá da sua dedicação na operação do dia a dia. E isso facilita o caminho daqueles que desejam ser empreendedores, num modelo de negócio já testado que possui menor possibilidade de riscos financeiros do que empreender por conta própria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objeto de estudo o mercado de franquias no Brasil sob a perspectiva da evolução ao setor. O objetivo principal do estudo foi o de analisar a evolução da taxa de crescimento real do setor no período compreendido entre 2005 e 2019, como também avaliar o faturamento anual de todos os segmentos que compõem o setor, ao longo do ano de 2019 em relação ao de 2018, para se obter uma visão mais específica desse mercado.

No tocante ao referencial teórico utilizado, a teoria da agência consegue oferecer uma explicação mais característica para o modelo de negócio de franquia, uma vez que estaria relacionado com a redução custo de supervisão e controle. Os franqueados são uma alternativa de custo mais baixo em relação aos gerentes contratados, uma vez que a relação de agência se estabelece entre franqueadores como os principais, e franqueados como os agentes, sendo estes, em geral, mais motivados do que os gerentes.

Em relação ao mercado de franquias, buscou-se contextualizar o setor de forma histórica. Também se procurou definir a concepção de franquia, e apresentar a evolução de sua estrutura. Dessa forma, mostrou-se que, na atualidade o modelo de franquias pode ser dividido em cinco gerações. Quanto mais avançada for a geração, maior a interação entre o franqueador e o franqueado.

No que diz respeito à análise da evolução da taxa de crescimento real do faturamento anual no período compreendido entre 2005 e 2019, observou-se um crescimento positivo do mercado ao longo de todo o período analisado, no entanto, constatando-se dois comportamentos distintos nessa análise temporal. Distingue-se, entre os anos de 2005 e 2012 elevadas taxas de crescimento no faturamento anual do setor, porém bem oscilatórias. Todas estas superiores a um dígito, sendo a taxa média de crescimento do setor nesse período foi cerca de 8,6%. No entanto, o período subsequente, entre 2013 e 2019, apesar da taxa de variação anual do faturamento do setor ter sido positiva, constatou-se que ocorreram taxas de crescimento decrescentes e inferiores a um dígito, em dois anos consecutivos, sendo ainda em um outro ano levemente superior à unidade. A média desse período foi uma taxa de

apenas 2,2%, contrastando fortemente com a taxa média anterior. Salienta-se que essa ocorrência pode ser relacionada com a retração da atividade econômica do país.

Evidenciou-se, na pesquisa, em relação aos resultados relativos à avaliação do faturamento anual do setor de franquias, que os segmentos que mais cresceram em 2019, em ordem decrescente de valores percentuais, foram *Comunicação, Informática e Eletrônicos; Casa e Construção e Serviços e Outros Negócios*. Todos obtiveram taxas superiores à taxa média anual setorial, apesar de não corresponderem aos segmentos de maior participação no faturamento total do setor. Esses, por sua vez, foram respectivamente: *Alimentação*, responsável por pouco mais de um quarto do faturamento do setor; *Saúde, Beleza e Bem-Estar*, detentor de quase um quinto do montante faturado pelo mercado e, por último, *Serviços e Outros Negócio* com pouco mais que um oitavo do faturamento total.

Por fim, a partir da análise realizada e da verificação do desempenho econômico do setor de franquias, no período especificado, percebe-se que o mesmo possui forte vínculo com a economia nacional e seus problemas econômicos. Sendo assim, diante da evolução do faturamento do setor e de sua representatividade no PIB brasileiro, conclui-se que esse mercado se configura como um importante setor da economia brasileira gerador de renda e desenvolvimento econômico. Posto isto, acredita-se que este estudo serviu de auxílio na investigação e análise mais detalhada, do mercado brasileiro de franquias e de seus respectivos segmentos. Paralelamente, o trabalho teve o intuito de mostrar a franquia como forma de oportunidade de negócios para futuros empreendedores que perderam seus empregos e desejam fazer investimentos nesse setor da economia. Espera-se, ainda, que esse artigo sirva de contribuição para o desenvolvimento de novas pesquisas e trabalhos nessa área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABADALA, D. O. S. *Determinantes do Crescimento e Sustentabilidade das Redes de Franquias*. Tese de Doutorado. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2016.

ALON, I. The Use of Franchising by U. S -Based Retailers. *Journal of Small Business Management*, n. 39, p. 111-122, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. *Guia oficial de franquias 2016*. São Paulo: Lamonica, 2016. Disponível em: <<http://editoralmonica.com.br/guia-oficial-de-franquias-abf/>>. Acesso em: 01 jul. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. *Portal do franchising*. São Paulo, 2020a. Disponível em: < <https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/franchising-brasileiro-2019/>>. Acesso em: 12 ago. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. *Relatório de desempenho do setor*. São Paulo, 2020b. Disponível em: < <http://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em: 28 jul. 2020.

BRASIL. *Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994*. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Brasília, 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm>. Acesso em: 15 jun. 2019.

BITTI, Eugênio José Silva; AQUINO, André Carlos Busanelli de; PAGLIARUSSI, Marcelo Sanches. Custos interorganizacionais: o efeito dos custos de monitoramento na decisão de mix de redes franqueadas brasileiras. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE 2007. São Paulo. *Anais dos Resumos de trabalhos*. São Paulo: USP, 2007.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO – CBIC. *Estudos Específicos da Construção Civil*. Brasília. 2019. Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br/menu/estudos-especificos-da-construcao-civil/>. Acesso em: 20 jun. 2019.

COMBS, James G.; KETCHEN, D. J. *Can capital scarcity help agency theory explain franchising? A test of the capital scarcity hypothesis*. *Academy of Management Journal*, v. 42, p. 196-207, 1999.

CONRADO, Halisson R. *O contrato de franquia: vantagens e desvantagens*. JUS.COM.BR, set. 2014. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/32201/ocontrato-de-franquia-vantagens-e-desvantagens>. Acesso em: 25 set. 2019.

EISENHARDT, K. e MARTIN, A. *Dynamics Capabilities. What are they?* *Strategic Management Journal* 1, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

GIGLIOTTI, B. S. O funcionamento do sistema de franchising. In: MELO, Pedro Lucas; ANDREASSI, Tales (Org.) *Franquias brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 3-16.

GIGLIOTTI, B. S. *Transferência de conhecimento nas franquias brasileiras*. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2010.

GUERRA, A. F. Relacionamentos, incentivos e conflitos em franquias. In: MELO, Pedro Lucas; ANDREASSI, Tales (Org.) *Franquias brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 55-68.

HUNT, S. *The trend toward company-operated units in franchising chains*. *Journal of Retailing*, Vol.49, N.2, p 3-12, 1973.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua Mensal*. Rio de Janeiro. 2020a. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?=&t=destaques>>. Acesso em: 30 out. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Sistema de Contas Nacionais*. Brasília. 2020b. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9052-sistema-de-contas-nacionais-brasil.html?=&t=resultados>>. Acesso em: 31 out. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Sistema de Contas Nacionais Trimestrais*. Brasília. 2020c. Disponível em: https://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Tabelas_Completas/Tab_Co_mpl_CNT.zip>. Acesso em: 07 nov. 2020.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. *Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

LAFONTAINE, F. *Agency theory and franchising: some empirical results*. *The RAND Journal of Economics*, v. 23, n. 2, p. 163-183, 1992.

NORTON, S. *An Empirical Look at Franchising as an Organizational*. *Journal of Business*, n. 61, p. 197-217, 1988.

OLIVEIRA, J. C. e SCARINCI, R. D. *Análise da evolução do mercado de franquias no Brasil entre 2003 e 2017*. *Estudos do CEPE*. Santa Cruz do Sul, n. 49, p. 21-37, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/12149>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

OXENFELT, A. R. e KELLY, A. O. *Will successful systems ultimately become wholly-owned chains?* *Journal of retailing*, Vol. 44, USA, 1969.

PLÁ, Daniel. *Tudo sobre Franchising*. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2001.

RIBEIRO, A. et al. *Gestão estratégica do franchising: como construir redes de franquias de sucesso*. 2 ed. São Paulo: DVS Editora, 2013.

ROQUE Arlan. *Franquias: Gerações de Franquias* (2011). Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/franquias-geracoes-de-franquias>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

RUBIN, Paul H. *The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract* (1978). *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, Issue 1, p. 223-233 1978. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1504524>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

SCHNEIDER, A. A. et al. *Franchising: da prática à teoria*. São Paulo: Maltese, 1991

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. *Franquias Portal Sebrae*. Brasília. 2015 Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/> >. Acesso em 19 dez. 2019.

SHANE, Scott A. Hybrid Organizational Arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors. *The Academy of Management Journal*, v. 9, p. 216-234, 1996.

SOARES, L. A.; MARTINS, L. R.; SOUZA, A. R. de. *Evolução do sistema de franquias no Brasil*. REMark: Revista Brasileira de Marketing, Vol. 11, p. 94-112, 2012. Disponível em: <http://www.revistabrasileiramarketing.org/>. Acesso em: 22 jul. de 2019.