

**RELAÇÃO FRANCHISADOR – FRANCHISADO**

*Indicadores de Sucesso e Estratégias para Prevenir Conflitos na Relação  
entre Franchisador e Franchisado na Área das Clínicas de Estética e  
Saúde*

**Rita Paz Louro Teixeira Gordo**

Dissertação de  
Mestrado em Marketing

Orientadora:

Prof. <sup>a</sup> Doutora Susana Marques da Cunha, Prof. <sup>a</sup> Auxiliar, ISCTE *Business School*  
Departamento de Ciências de Gestão

Abril, 2010

**RELAÇÃO FRANCHISADOR – FRANCHISADO**

*Indicadores de Sucesso e Estratégias para Prevenir Conflitos na Relação  
entre Franchisador e Franchisado na Área das Clínicas de Estética e  
Saúde*

**Rita Paz Louro Teixeira Gordo**

Dissertação de  
Mestrado em Marketing

Orientadora:

Prof. <sup>a</sup> Doutora Susana Marques da Cunha, Prof. <sup>a</sup> Auxiliar, ISCTE *Business School*  
Departamento de Ciências de Gestão

Abril, 2010

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer e destacar algumas pessoas que contribuíram, de alguma forma, para a realização deste trabalho.

Obrigada Professora Doutora Susana Cunha, orientadora desta investigação, pelas orientações, conselhos e críticas que me transmitiu e pela disponibilidade e apoio demonstrados sempre ao longo de toda a elaboração deste estudo.

Agradeço também à minha grande amiga e colega investigadora na área de Marketing do ISCTE, Inês Paulus pela sua ajuda e paciência ao longo de todo o percurso.

Queria também, agradecer a todos os franchisadores e franchisados que colaboraram na investigação e que sem eles não teria conseguido desenvolvê-la.

Por fim, agradeço aos meus pais, irmão e ao Pedro pelo seu apoio, ajuda e compreensão e constantes incentivos.

## RESUMO

Este estudo enquadra-se no âmbito do Marketing e tem como tema a Relação entre Franchisador e Franchisado. Esta investigação tem como objectivo identificar os indicadores de sucesso e as estratégias de prevenção de conflitos na área das clínicas de estética e saúde em Portugal.

O desenvolvimento deste projecto procurou encontrar resposta para os objectivos de investigação propostos através da realização de um inquérito por questionário. Toda a investigação empírica teve por base os resultados obtidos através de 5 questionários aos franchisadores e 56 questionários aos franchisados das marcas BodyConcept, CellulemBlock, DepilConcept, Logic Men e Não + Pêlo. Esta amostra foi por conveniência devido à dificuldade em obter uma listagem de todos os franchisados em Portugal.

Realizou-se então este estudo e os resultados demonstraram que a comunicação, a confiança, o compromisso, a consciência do outro, a afinidade, o know-how, a flexibilidade, a reciprocidade, a solidariedade e a contenção no uso do poder são indicadores de sucesso na relação entre franchisador e franchisado. Também pudemos verificar que a selecção do franchisado e as associações de franchisados são estratégias de prevenção de conflitos na relação. No entanto, estas associações não são utilizadas pelos franchisados inquiridos. As comissões consultivas mistas mostraram-se irrelevantes como estratégia de prevenção de conflitos.

Concluímos que, os principais indicadores de sucesso para os franchisadores são, por ordem de importância, os seguintes: comunicação, confiança, know-how, compromisso e consciência do outro. Enquanto para os franchisados são os seguintes: comunicação, confiança, compromisso, know-how e contenção no uso do poder.

**Palavras-chave:** Relação Franchisador – Franchisado; indicadores de sucesso; estratégias de prevenção de conflitos na relação; Franchising.

**JEL:** M31; C12

## **ABSTRACT**

*This study fits in the extent of Marketing, and it is about Franchisor-Franchisee Relationship. This investigation goal is to identify the successful indicators and the prevention strategies of conflict in the esthetical and health clinics area in Portugal.*

*The development of this project tried to find answers for the goals of this investigation with the realization of structured questionnaires to personal interview. All the empirical investigation was analyzed based on the results of 5 questionnaires to franchisors and 56 questionnaires to franchisees of the BodyConcept, CellulemBlock, DepilConcept, Logic Men e Não + Pêlo brands. This was a non-random sample due to the difficulty of obtain a list of every franchisee in Portugal.*

*After making this study, our analysis showed that communication, trust, commitment, conscience of the other, affinity, knowhow, flexibility, reciprocity, solidarity and contention in use of power are franchisor and franchisee relationship indicators of success. We also could verify that the franchisee selection and the franchisee associations are conflict prevention strategies in the relationship. However, these franchisee associations are not used by the franchisees inquired. The mixed consulting commissions have showed irrelevant as a conflict prevention strategy.*

*We conclude that, for franchisors, the most important indicators of success, in order, are: communication, trust, knowhow, commitment and conscience of the other. While for the franchisees are these: communication, trust, commitment, knowhow and contention in use of power.*

**Key-Words:** *Franchisor-Franchisee Relationship; Indicators of success; Conflict prevention in relationship strategies; Franchising.*

**JEL:** M31; C12

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Este estudo enquadra-se no âmbito do Marketing e tem como tema a Relação entre Franchisador e Franchisado. Esta investigação tem como objectivos:

- Perceber e estudar a importância que as relações entre franchisador e franchisado têm no negócio do Franchising;
- Analisar os indicadores de sucesso, ou seja, quais os factores fulcrais que devem existir e persistir na relação entre os dois;
- Analisar quais são as estratégias mais comuns de prevenção de conflitos na relação entre o franchisador e o franchisado;
- Estudar e investigar estes três objectivos inseridos na área das Clínicas de Estética e Saúde.

O desenvolvimento deste projecto procurou encontrar resposta para os objectivos de investigação propostos através da realização de um inquérito por questionário. Toda a investigação empírica teve por base os resultados obtidos através de 5 questionários aos franchisadores e 56 questionários aos franchisados das marcas BodyConcept, CellulemBlock, DepilConcept, Logic Men e Não + Pêlo. Esta amostra foi por conveniência devido à dificuldade em obter uma listagem de todos os franchisados em Portugal.

Realizou-se então este estudo e os resultados demonstraram que de acordo com a análise descritiva, todos os indicadores (comunicação, confiança, compromisso, consciência do outro, afinidade, know-how, flexibilidade, reciprocidade, solidariedade e contenção no uso do poder) são percebidos como de sucesso pelos franchisadores e franchisados. Pudemos também verificar que a selecção do franchisado foi identificada como uma estratégia de prevenção de conflitos na relação pelos franchisadores. Enquanto que pelos franchisados, foram identificadas as comissões consultivas mistas e as associações de franchisados apesar de nenhum dos franchisados pertencer a qualquer uma delas.

Os objectivos desta investigação foram alcançados através da validação das hipóteses. Desta forma, podemos destacar as mais importantes para este estudo:

- A relação franchisador – franchisado está dependente do indicador comunicação (H1).
- A relação franchisador – franchisado está dependente do indicador confiança (H2).
- A relação franchisador – franchisado está dependente do indicador compromisso (H3).
- A relação franchisador – franchisado está dependente do indicador consciência (H4).
- A relação franchisador – franchisado está dependente do indicador know-how (H6).
- A relação franchisador – franchisado está dependente do indicador contenção no uso do poder (H10).
- A selecção do franchisado é uma estratégia de prevenção de conflitos na relação franchisador - franchisado (H11).
- A comissão consultiva mista não é uma estratégia de prevenção de conflitos na relação franchisador - franchisado (H12).
- A associação de franchisados é uma estratégia de prevenção de conflitos na relação franchisador - franchisado (H13).

As principais conclusões retiradas deste estudo permitem confirmar as conclusões apresentadas por diversos autores citados ao longo da revisão bibliográfica. Esta investigação pretendeu ainda enriquecer a literatura, através da obtenção de opiniões de franchisadores e franchisados na área das clínicas de estética e saúde em Portugal.

Concluimos que os indicadores mais importantes para os franchisadores são, por ordem os seguintes: comunicação, confiança, know-how, compromisso e consciência do outro. Enquanto para os franchisados são: comunicação, confiança, compromisso, know-how e contenção no uso do poder. Concluimos ainda que, a selecção do franchisado e as associações de franchisados são estratégias de prevenção de conflitos, o que não se verificou para as comissões consultivas mistas.

# ÍNDICE GERAL

Agradecimentos

Resumo

*Abstract*

Sumário Executivo

Índice Geral

Índice de Quadros

Índice de Figuras

Índice de Gráficos

**AGRADECIMENTOS ..... i**

**ÍNDICE DE GRÁFICOS ..... x**

**CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO..... 1**

1.1 Tema e sua importância ..... 1

1.2 Objectivos da Investigação ..... 3

1.3 Estrutura de Dissertação ..... 3

**CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO ..... 5**

2.1 Revisão da Literatura..... 5

2.1.1 Teoria do Intercâmbio Social ..... 6

2.1.2 Teoria da Equidade ..... 7

2.2 O Franchising..... 8

2.2.1 O Franchisador ..... 8

2.2.2 O Franchisado..... 10

2.3 Relação Franchisador – Franchisado ..... 12

2.3.1 Fases da Relação Franchisador – Franchisado ..... 12



|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3.2 Indicadores de Sucesso no Relacionamento.....                           | 15        |
| 2.3.3 Orientações da Relação Franchisador – Franchisado.....                  | 22        |
| 2.3.4 Conflitos na Relação .....                                              | 23        |
| 2.4 Estratégias para Prevenir Conflitos na Relação .....                      | 24        |
| 2.4.1 A Selecção do Franchisado.....                                          | 25        |
| 2.4.2 Comissões Consultivas Mistas.....                                       | 26        |
| 2.4.3 Associações de Franchisados .....                                       | 26        |
| <b>Capítulo 3 - Metodologia .....</b>                                         | <b>28</b> |
| 3.1 Hipóteses de Investigação .....                                           | 28        |
| 3.2 Tipo de Estudo e Fundamentação.....                                       | 31        |
| 3.3 Desenho Amostral do Estudo .....                                          | 33        |
| 3.3.1 Universo .....                                                          | 33        |
| 3.3.2 Selecção da Amostra .....                                               | 33        |
| 3.3.3 Amostra.....                                                            | 33        |
| 3.4 Instrumentos de Recolha de Dados e Procedimentos .....                    | 34        |
| 3.4.1 Questionário e Escalas de Medida Utilizados .....                       | 34        |
| 3.4.2 Pré-teste e Reformulação do Questionário .....                          | 35        |
| 3.4.3 Recolha dos dados e Tratamento preliminar dos dados recolhidos .....    | 36        |
| 3.5 Técnicas de Estatística a Usar .....                                      | 36        |
| <b>Capítulo 4 – Análise dos resultados do estudo quantitativo .....</b>       | <b>38</b> |
| 4.1 Caracterização da Amostra .....                                           | 38        |
| 4.2 Análise das respostas dos franchisadores .....                            | 40        |
| 4.3 Análise das respostas dos franchisados .....                              | 53        |
| 4.4 Teste das Hipóteses em Estudo .....                                       | 67        |
| <b>CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES .....</b>                                          | <b>75</b> |
| 5.1 Principais conclusões da investigação.....                                | 75        |
| 5.2 Análise e discussão dos resultados do teste das hipóteses em estudo ..... | 77        |

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.3 Contribuição da investigação do ponto de vista teórico e prático ..... | 79        |
| 5.4 Limitações da investigação .....                                       | 80        |
| 5.5 Perspectivas para investigação futura .....                            | 81        |
| <b>Bibliografia .....</b>                                                  | <b>82</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                                                         | <b>84</b> |

## ÍNDICE DE QUADROS

|                                                                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Quadro 1. Orientações da Relação Franchisador e Franchisado.....</b>                                             | <b>22</b> |
| <b>Quadro 2. O Franchising na Economia (Dez 2008) .....</b>                                                         | <b>32</b> |
| <b>Quadro 3. Análise Geral da Amostra.....</b>                                                                      | <b>38</b> |
| <b>Quadro 4. Área Geográfica dos Inquiridos.....</b>                                                                | <b>39</b> |
| <b>Quadro 5. Área Geográfica dos Inquiridos por Empresa .....</b>                                                   | <b>39</b> |
| <b>Quadro 6. Confiança adquirida através de uma boa comunicação .....</b>                                           | <b>42</b> |
| <b>Quadro 7. Preocupação do franchisador em fazer com que os franchisados se sintam apreciados.....</b>             | <b>44</b> |
| <b>Quadro 8. Aptidão dos franchisados a reagirem a mudanças imprevistas.....</b>                                    | <b>47</b> |
| <b>Quadro 9. Os cinco indicadores mais importantes no sucesso da relação entre franchisador e franchisado .....</b> | <b>50</b> |
| <b>Quadro 10. Elaboração de perfil ideal de um franchisado .....</b>                                                | <b>51</b> |
| <b>Quadro 11. Oportunidade de abertura do segundo franchising .....</b>                                             | <b>51</b> |
| <b>Quadro 12. Criação efectiva de uma comissão mista .....</b>                                                      | <b>52</b> |
| <b>Quadro 13. Comunicação leva franchisado a sentir-se mais como parte da organização .....</b>                     | <b>54</b> |
| <b>Quadro 14. Confiança é adquirida através da comunicação.....</b>                                                 | <b>55</b> |

|                                                                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 15. Interpretação errada de uma decisão do franchisador .....                                                               | 56 |
| Quadro 16. Consciência do franchisador .....                                                                                       | 58 |
| Quadro 17. Reuniões mais específicas .....                                                                                         | 59 |
| Quadro 18. Acesso imediato ao franchisador .....                                                                                   | 60 |
| Quadro 19. Franchisador atencioso relativamente a problemas pessoais .....                                                         | 61 |
| Quadro 20. Os cinco indicadores mais importantes para os franchisados no sucesso da relação entre franchisador e franchisado ..... | 64 |
| Quadro 21. Franchisados com mais de uma loja .....                                                                                 | 65 |
| Quadro 22. Comissão consultiva mista .....                                                                                         | 66 |
| Quadro 23. Associação de franchisados .....                                                                                        | 67 |
| Quadro 24. <i>Output</i> do Teste <i>Chi-Square</i> sobre H1 .....                                                                 | 68 |
| Quadro 25. <i>Output</i> do Teste <i>Chi-Square</i> sobre H2 .....                                                                 | 69 |
| Quadro 26. <i>Output</i> do Teste <i>Chi-Square</i> sobre H3 .....                                                                 | 69 |
| Quadro 27. <i>Output</i> do Teste <i>Chi-Square</i> sobre H4 .....                                                                 | 70 |
| Quadro 28. <i>Output</i> do Teste <i>Chi-Square</i> sobre H5 .....                                                                 | 70 |
| Quadro 29. <i>Output</i> do Teste <i>Chi-Square</i> sobre H6 .....                                                                 | 71 |
| Quadro 30. <i>Output</i> do Teste <i>Chi-Square</i> sobre H7 .....                                                                 | 71 |
| Quadro 31. <i>Output</i> do Teste <i>Chi-Square</i> sobre H8 .....                                                                 | 72 |
| Quadro 32. <i>Output</i> do Teste <i>Chi-Square</i> sobre H9 .....                                                                 | 72 |
| Quadro 33. <i>Output</i> do Teste <i>Chi-Square</i> sobre H10 .....                                                                | 73 |
| Quadro 34. <i>Output</i> do Teste <i>Chi-Square</i> sobre H12 .....                                                                | 73 |
| Quadro 35. <i>Output</i> do Teste <i>Chi-Square</i> sobre H13 .....                                                                | 74 |

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Quadro 36. Resumo dos resultados dos testes das hipóteses .....</b> | <b>74</b> |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Figura 1 – Evolução do peso dos serviços no número total de marcas.....</b> | <b>31</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                                                                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gráfico 1. Importância dos franchisados serem capazes de comunicar abertamente com o franchisador (%) .....</b> | <b>40</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gráfico 2. Importância de uma comunicação eficaz e aberta na relação entre Franchisador e Franchisado (%).....</b> | <b>40</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gráfico 3. Formação de Comissões nas Organizações (%) .....</b> | <b>41</b> |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gráfico 4. Acções Promovidas pelos Franchisadores (%) .....</b> | <b>41</b> |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gráfico 5. Influência da confiança depositada nos franchisados (%) .....</b> | <b>42</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gráfico 6. – Importância da confiança mútua na redução de conflitos na relação (%).....</b> | <b>43</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gráfico 7. Importância do compromisso entre ambos para o franchisado (%) .....</b> | <b>43</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gráfico 8. Formas de premiar o desempenho e performance dos franchisados (%) .....</b> | <b>44</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gráfico 9. - Formas de criar afinidade com os franchisados (%) .....</b> | <b>45</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gráfico 10. Reconhecimento da Performance dos Franchisados (%).....</b> | <b>45</b> |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gráfico 11. Importância da existência de reuniões específicas (%) .....</b> | <b>46</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gráfico 12. Flexibilidade dos Franchisados (%).....</b> | <b>46</b> |
|------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gráfico 13. Retribuição de dedicação e empenho ao negócio e aos franchisados (%) .....</b> | <b>47</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gráfico 14. Maximização dos benefícios dos franchisados (%) .....</b> | <b>48</b> |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gráfico 15. Influência da solidariedade (%) .....</b>                                       | <b>48</b> |
| <b>Gráfico 16. Redução do uso do poder devido à confiança nos franchisados (%) ...</b>         | <b>49</b> |
| <b>Gráfico 17. Influência da contenção no uso do poder (%) .....</b>                           | <b>49</b> |
| <b>Gráfico 18. Influência da selecção do franchisado (%) .....</b>                             | <b>51</b> |
| <b>Gráfico 19. Criação de uma comissão consultiva mista (%) .....</b>                          | <b>52</b> |
| <b>Gráfico 20. Influência das comissões consultivas mistas (%) .....</b>                       | <b>53</b> |
| <b>Gráfico 21. Influência de uma comunicação aberta (%) .....</b>                              | <b>53</b> |
| <b>Gráfico 22. Comunicação aberta e eficaz (%).....</b>                                        | <b>54</b> |
| <b>Gráfico 23. Confiança, factor influenciador da relação .....</b>                            | <b>55</b> |
| <b>Gráfico 24. Confiança mútua reduz conflitos (%) .....</b>                                   | <b>56</b> |
| <b>Gráfico 25. Compromisso, factor importante para franchisador (%).....</b>                   | <b>57</b> |
| <b>Gráfico 26. Incerteza da relação reduzida pelo compromisso (%) .....</b>                    | <b>57</b> |
| <b>Gráfico 27. Preocupação do franchisador com interesses do franchisado (%) .....</b>         | <b>58</b> |
| <b>Gráfico 28. Afinidade (%) .....</b>                                                         | <b>59</b> |
| <b>Gráfico 29. Flexibilidade do Franchisador (%) .....</b>                                     | <b>60</b> |
| <b>Gráfico 30. Retribuição de dedicação e empenho ao negócio e ao franchisador (%) .....</b>   | <b>61</b> |
| <b>Gráfico 31. Franchisador maximiza os seus benefícios à custa dos franchisados (%) .....</b> | <b>62</b> |
| <b>Gráfico 32. Influência da Solidariedade na relação (%) .....</b>                            | <b>62</b> |
| <b>Gráfico 33. Contenção no uso do poder influencia a relação (%) .....</b>                    | <b>63</b> |
| <b>Gráfico 34. Exploração do poder de forma menos positiva pelo franchisador (%)</b>           | <b>63</b> |

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gráfico 35. Importância de uma comissão consultiva mista (%).....</b>    | <b>65</b> |
| <b>Gráfico 36. Comissão consultiva mista influencia a relação (%) .....</b> | <b>66</b> |
| <b>Gráfico 37. Importância das associações de franchisados (%).....</b>     | <b>67</b> |

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo tem como objectivo proporcionar uma visão alargada do trabalho de investigação realizado. Assim, começo por enquadrar o tema na actualidade definindo os objectivos para a investigação. No final do capítulo apresento a estrutura do trabalho.

### 1.1 Tema e sua importância

O Franchising é uma forma de negócio interdependente entre dois agentes, o franchisado e o franchisador, que partilham uma marca, um método eficaz de gerir o negócio, um sistema de marketing e canais de distribuição. *”Os contratos de Franchising especificam os produtos vendidos, a qualidade dos padrões de retalho, os preços, e as horas de trabalho. Os contratos também especificam a data de início, a extensão de acordos do franchising, os períodos de renovação, e as cláusulas de revogação do contrato. No entanto, os franchisados não ficam com todos os lucros gerados pelo seu franchising: eles concordam pagar aos franchisadores uma taxa de entrada e royalties mensais sobre as vendas (Baucus et al., 1993: 91)”*. Estes dois agentes devem criar relações fortes de modo a que o franchising onde se inserem atinja o sucesso. O franchising concede ao franchisado a oportunidade de ser dono do seu destino financeiro, enquanto tem o apoio e recursos disponibilizados pelo franchisador. Assim, o franchising pode ser, para a pessoa certa, um meio para atingir sucesso financeiro e pessoal. *“O papel de cada parte é essencial para atingir uma rentabilidade sustentável. O franchisador determina os padrões de performance e gere a imagem da marca e a eficiência económica, e tem o poder para terminar o franchising, para forçar os franchisados a comprar inputs e a exagerar nos royalties.”* (Harmon and Griffiths, 2008: 256)

Actualmente existem milhares de pessoas descontentes com os seus trabalhos e por conseguinte com as suas vidas pessoais. Isto acontece não só porque existem cada vez mais pessoas licenciadas que não conseguem encontrar um emprego à sua medida e por isso têm de se contentar com empregos menores, mas também porque a nossa sociedade não está preparada psicologicamente para correr riscos, para ser empreendedora. No entanto existem pessoas que por não se sentirem contentes com as suas carreiras optam pelo Franchising porque para além de serem em parte donas do seu próprio negócio,

têm menos risco do que se criassem um negócio de raiz, ou seja, têm sempre o franchisador para os ajudar em tudo o que for necessário para pôr o negócio a funcionar.

Como já foi referido, o Franchising não é para toda a gente, ou seja, é apenas para determinados indivíduos a que chamamos de empreendedores. Estes indivíduos existem em toda a parte do mundo e são pessoas normais mas que têm algo que as distingue. A forma como encaram o medo do risco. Os empreendedores têm a capacidade de não ter medo do risco e vão para a frente com as suas ideias, com os seus negócios. Por isto mesmo, o Franchising é uma forma empreendedora de criar valor para a sociedade e por conseguinte tornar o franchisado num empreendedor.

Os tempos que vivemos e os que se avizinham são de crise. Deste modo, as pessoas encontram-se inibidas ou mesmo retraídas a darem certos passos nas suas vidas e na economia, como abrirem negócios, investirem no progresso, porque cada vez mais estamos em recessão e os indivíduos têm medo de arriscar e perder tudo. Portanto, nesta fase é importante ter empreendedores que inovem, que criem. Sendo a melhor opção um Franchising, pois é um negócio mais fiável e mais seguro. Assim o Franchising cria valor para a sociedade e poderá ajudar a rejuvenescer a economia e a acabar com a crise.

Relativamente às relações entre franchisador e franchisado, este é um ponto fulcral no bom funcionamento de qualquer franchising. Esta relação muitas vezes segue um ciclo de vida idêntico ao de um produto: introdução, crescimento, maturidade e declínio (Justis e Judd, 1989).

*“Os franchisados devem aceitar as restrições de controlo por parte do franchisador, as especificações contratuais, os custos associados ao sistema de franchising, e aceitarem pagar uma parte dos lucros em forma de taxa e royalties (Baucus et al., 1993).”*

Hall e Dixon (1988:46) afirmam que *“O bom funcionamento num franchising depende, em larga medida, da confiança mútua entre as duas partes. O franchisador deve partir do pressuposto de que o franchisado tomará decisões adequadas no que respeita à condução diária do seu estabelecimento, enquanto o franchisado deve estar confiante de que o franchisador lhe prestará assistência sempre que necessário. A relação começará a deteriorar-se logo que uma das partes desconfie da outra.”*



A relação franchisador – francheisado é a chave no sucesso do franchising. Esta relação de intercâmbio constante desenvolve-se a partir do momento em que ambas as partes assinam o contrato do franchising. A partir desse momento tanto o franchisador como o francheisado percorrem um longo caminho até ao sucesso do negócio. Durante este tempo, a relação amadurece e torna-se sólida e verdadeira. É importante que o franchisador esteja sempre atento ao francheisado e que o faça sentir como parte integrante da organização. O convívio entre os dois e a passagem por certas adversidades externas irá fortalecer a relação entre os dois e levará ao sucesso da marca.

## **1.2 Objectivos da Investigação**

O desenvolvimento deste projecto, tem por objectivo encontrar resposta para os objectivos de investigação propostos para a realização deste estudo, especificamente:

1. Perceber e estudar a importância que as relações entre franchisador e francheisado têm no negócio do Franchising;
2. Analisar os indicadores de sucesso, ou seja, quais os factores fulcrais que devem existir e persistir na relação entre os dois;
3. Analisar quais são as estratégias mais comuns de prevenção de conflitos na relação entre o franchisador e o francheisado;
4. Estudar e investigar estes três objectivos inseridos na área das Clínicas de Estética e Saúde.

## **1.3 Estrutura de Dissertação**

Este relatório irá ser constituído por cinco capítulos.

O primeiro capítulo destina-se à Introdução, onde será apresentado o trabalho em geral, referindo o enquadramento e importância do tema, o foco e os objectivos da investigação.

No segundo capítulo irá constar o enquadramento teórico que aborda o tema escolhido assim como os subtemas, analisando teorias e estudos anteriores encontrados na literatura científica relativa às áreas em questão. Mais em pormenor serão estudados os

seguintes pontos: Vantagens e Desvantagens do Franchising, Relação Franchisador – Franchisado e as Estratégias para Prevenir Problemas na Relação.

No terceiro capítulo será descrita a metodologia a utilizar em pormenor, explicitando o tipo de estudo, o seu universo e amostra, o instrumento e procedimentos de recolha de dados e as análises efectuadas aos dados obtidos.

No quarto capítulo serão reunidos todos os resultados obtidos, sendo apresentados os resultados das comparações efectuadas entre os grupos considerados assim como as análises.

No quinto e último capítulo serão exploradas as conclusões obtidas através da análise dos resultados obtidos no capítulo quatro, incluindo as limitações encontradas durante toda a investigação, fazendo-se referência a possíveis aperfeiçoamentos e encerramento de tese com recomendações para estudos futuros a desenvolver nesta temática.

A tese termina com a listagem das referências bibliográficas utilizados na investigação e com um conjunto de anexos.

## CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

De forma a dar resposta aos objectivos propostos nesta investigação, é necessário reflectir sobre alguns pontos que estão interligados com a relação franchisador - francheado, enquadrando-os na literatura relacionada com o tema.

Neste âmbito, será abordado neste capítulo um conjunto de temas e abordagens importantes para este estudo, designadamente:

- Teorias que abordam o tema do estudo como a Teoria da Escassez de Recurso, Teoria da Agência, Teoria do Intercâmbio Social e a Teoria da Equidade.
- As vantagens e desvantagens de cada interveniente no processo do Franchising, ou seja, irei explorar os prós e os contras tanto do franchisador como do francheado de modo a perceber a importância dos objectivos individuais de cada um no seu relacionamento interdependente.
- O relacionamento propriamente dito entre franchisador e francheado como um ciclo de vida de um produto. Aqui irei abordar os indicadores de sucesso assim como os conflitos e tensões existentes na relação.
- Estratégias por parte do franchisador para que possa prevenir estes problemas para que a relação não se quebre.

### 2.1 Revisão da Literatura

*“Investigações sobre a tendência das empresas franchisarem o seu negócio estão baseadas numa de duas perspectivas teóricas, a teoria da escassez de recursos ou a teoria da agência (Combs and Kitchen, 1999). A teoria da escassez de recursos defende que as empresas franchisam o seu negócio muito cedo porque lhes falta experiência empresarial e capital para se desenvolverem – e os francheados podem providenciar ambos. A teoria da agência contesta que as empresas franchisam o seu negócio com o objectivo de minimizar os custos de agência através do óptimo alinhamento entre os incentivos dos gestores e os objectivos da empresa (Rubin, 1978).”*(Harmon e Griffiths, 2008: 256)

Através da teoria da escassez de recursos podemos perceber qual a razão e ao mesmo tempo uma das vantagens que leva um franchisador a franchisar o seu negócio. Numa fase inicial, os franchisadores não têm liquidez suficiente e outros recursos necessários, como o know-how, para expandir o seu negócio. A teoria da escassez de recursos vem defender que devido a esta falta de recursos e ao objectivo de expandir o seu negócio, os franchisadores optam por franchisar, proporcionando aos franchisados a oportunidade de terem um negócio ao mesmo tempo que os franchisadores expandem o seu. Por sua vez, a teoria da agência transmite-nos uma visão muito diferente da teoria da escassez de recursos. Através dos incentivos dados aos franchisados, como por exemplo, o facto de o franchising ser o seu próprio negócio e por ter algum poder de decisão, o franchisador opta por franchisar para minimizar os custos de agência. Desta forma, ambos têm os objectivos alinhados o que torna o negocio mais rentável.

### **2.1.1 Teoria do Intercâmbio Social**

*“A teoria do intercâmbio social tem como premissa a aceitação de normas sociais em interações interpessoais (Thibault and Kelley, 1959) e é tipicamente definido pelas expectativas que os membros de intercâmbio têm quanto ao comportamento (Gundlach et al., 1995). Estas trocas entre parceiros são movidas pelo interesse próprio, caracterizado pela cooperação e reciprocidade, e conduzem a resultados económicos e/ou não económicos mutuamente benéficos (Dwyer et al., 1987; Frazier and Rody, 1991; Levitt, 1983; Metcalf et al., 1992). Isto é relevante para o franchising, pelo qual a interacção entre o franchisador e o franchisado está centrada em trocas episódicas fortalecidas numa relação mutuamente benéfica, tal que ambas as partes se adaptam uma à outra para resultados equitativos (Gronroos, 1994; Wilson, 1995). A teoria do intercâmbio social está relacionada à teoria de intercâmbio de Homan (1961), que sugere que os indivíduos correspondem positivamente ou negativamente, ao que eles recebem numa relação empresarial (Harmon and Griffiths, 2008:257)*

A teoria do intercâmbio social explica que em qualquer relação humana, os indivíduos analisam-na através do custo - benefício. Se uma relação tem um custo maior do que os benefícios, então é provável que o indivíduo opte por abandonar a relação. Isto também acontece na relação franchisador – franchisado. Ambos sabem que têm muito a ganhar e que a melhor forma para beneficiarem ao máximo é se mantiverem uma relação com base na reciprocidade, confiança e na cooperação. Assim, cada membro desta relação

deverá empenhar-se ao máximo e retribuir de forma positiva. No entanto, se alguma das partes começar a ter atitudes negativas, a outra parte provavelmente, reagirá também de forma negativa, e a relação começará a deteriorar-se.

### **2.1.2 Teoria da Equidade**

*“A teoria de equidade está focada na avaliação dos resultados que resulta das relações caracterizadas por objectivos de produtividade económicos e sugere que as partes em relações de intercâmbio comparem os seus rácios de intercâmbios de inputs e de resultados. Ambas as partes podem comparar os seus próprios rácios com:*

- *O seu parceiro de intercâmbio;*
- *Os de outros que interagem com o seu parceiro de intercâmbio ao mesmo nível;*  
*e*
- *Um dos seus melhores parceiros de intercâmbio alternativos (Geyskens, 1998).*

*Diz-se que a desigualdade existe quando os inputs percebidos e/ou os resultados numa relação de intercâmbio são psicologicamente inconsistentes com inputs percebidos e/ou resultados do referido. Quanto mais próxima é a relação de intercâmbio, mais provável é que os participantes da relação percebam a desigualdade (Huppertz et al., 1978).”*  
(Harmon and Griffiths, 2008: 257)

A teoria da equidade sugere que os indivíduos esperam que o que oferecem à organização seja igual ao que lhes é retribuído. Caso isto não aconteça, os indivíduos sentem a desigualdade e desmotivam-se. No caso do franchisador e do francheado, ambos esperam que a relação entre os dois seja de igualdade, que nenhum beneficie mais do que o outro ou vice-versa.

Ganesan (1994: 5) refere que *“numa relação contínua, a satisfação com resultados passados indica equidade no intercâmbio. Tais resultados equitativos transmitem a confiança às partes de que não lhes está a ser tirada vantagem numa relação e que ambas as partes estão preocupadas com a prosperidade da outra na relação. No entanto, quando os indivíduos se encontram a participar em relações desiguais, eles sentem-se zangados e ressentidos. Tais sentimentos em direcção à outra parte devido ao descontentamento resultam em suspeita e desconfiança do parceiro.”*

A relação franchisador – franchisado não é de curto - prazo e como tal deve ser preservada e verdadeira. Se esta for de confiança e recíproca, ambas as partes devem sentir-se confortáveis e preocupadas com a outra parte. Caso isto não se verifique, existirá desconfiança na relação.

## **2.2 O Franchising**

O estudo desenvolvido por Hall e Dixon (1988) faz evidência às duas situações existentes em que o sistema de franchising pode ser utilizado. A primeira é quando um negócio é concebido com o propósito de ser franchisado para gerar lucros ao franchisador. A segunda é quando uma empresa procura uma forma de ter uma distribuição mais alargada dos seus produtos ou serviços e que também pode ser utilizado como forma de expansão da marca.

Assim como noutras formas de negócio, o Franchising também tem vantagens e desvantagens. No entanto, em toda a literatura científica, esta abordagem é feita separadamente para o franchisador e para o franchisado (Cachinho, 2002).

### **2.2.1 O Franchisador**

O franchisador é o responsável pelo início de todo o processo. É quem decide fazer do seu negócio um Franchising. Deste modo, o franchisador tem inúmeras vantagens se optar por este tipo de negócio, designadamente:

1. O franchisador tem a oportunidade de expandir a sua marca sem ter de recorrer a créditos, visto que os franchisadores são proprietários dos seus estabelecimentos e fornecem o capital necessário. Desta forma, o franchisador pode entrar muito mais rapidamente no mercado do que se tivesse de utilizar todo o seu capital para abrir estabelecimentos próprios ( Hall e Dixon, 1988).

Portanto percebemos que transferir parte dos custos inerentes aos franchisados ajuda a crescer e a expandir o negócio a nível nacional mas também pelo mundo fora (Cachinho, 2002). Da mesma forma ajuda também a aumentar rapidamente a quota de mercado devido a uma maior capacidade de resposta face às forças exteriores, assim como aumenta a rentabilidade da marca.

2. Como os franchisados são em parte donos do seu próprio franchising e têm um grande investimento inicial, é normal que estejam muito mais motivados para gerir o negócio de forma rentável tendo sempre como objectivo aumentar os lucros (Hall e Dixon, 1988).

Neste caso os níveis de empenhamento por parte do franchisado são superiores aos de qualquer outro trabalhador por conta de outrem, uma vez que é proprietário das unidades que explora (Cachinho, 2002).

3. Existe sempre um maior risco de insucesso se a empresa optar por abrir lojas próprias que sejam apenas suportadas pela empresa. No entanto, este risco é minimizado através do franchising pois este risco é sempre repartido pelo franchisador e franchisado (Hall e Dixon, 1988).

4. O franchisador, através da gestão diária dos franchisados, liberta-se de muitos problemas. Sempre que possível evita intervir nas actividades dos franchisados delegando autoridade e controlo (Hall e Dixon, 1988).

*“5. O franchising permite controlar a concorrência. Uma vez que pelo acordo celebrado com a empresa franchisada, nos pontos de venda da rede, apenas figuram os artigos e serviços produzidos, comercializados, patenteados ou autorizados pelo franchisador, este além de ter a garantia que os seus produtos não são relegados para segundo plano”* (Cachinho, 2002: 188).

Estas são as principais vantagens que o sistema de Franchising oferece ao franchisador. No entanto existem outras mas não tão relevantes.

Para além das vantagens, o franchisador depara-se com algumas desvantagens, especificamente:

1. “ (...) um dos maiores problemas que o franchisador tem de resolver é garantir que todos os franchisados adiram aos métodos standard de operação, de forma a conseguir a uniformidade de todos os estabelecimentos” (Hall e Dixon, 1988: 57). Implicitamente está a perda de controlo por parte do franchisador. Assim que o franchisado toma conhecimento de todo o processo do negócio e o seu grau de autonomia aumenta, existe a possibilidade de conflitos e discussões entre as duas partes.

2. Os objectivos que ambos (franchisador e franchiseado) têm em mente podem não ser os mesmos e este é um factor que poderá causar problemas futuramente (Hall e Dixon, 1988).

3. Ao fim de algum tempo o franchiseado pode cansar-se de tanto controlo por parte do franchisador e desencadearem-se conflitos ou até mesmo ruptura do relacionamento (Hall e Dixon, 1988).

4. *“Em alguns casos, o franchisador pode vir a verificar que os estabelecimentos franchiseados dão menos lucro do que se fossem propriedade da empresa”* (Hall e Dixon, 1988).

Assim como as vantagens, estas são algumas das desvantagens mais importantes que o franchisador tem de enfrentar aquando da decisão de franchisar o seu negócio.

### **2.2.2 O Franchiseado**

O contrato de franchising concede ao franchiseado um conjunto de direitos e deveres que se transformam em vantagens e desvantagens (Cachinho, 2002). Seguidamente serão apresentadas algumas das principais vantagens que o franchiseado pode usufruir:

1. *“O franchiseado dá início à sua actividade utilizando uma marca comercial e uma imagem conceituadas, um produto ou serviço que já deu provas, e beneficiando da reputação construída pelo franchisador”* (Hall e Dixon, 1988: 49). Deste modo permite ao franchiseado usufruir directamente dos métodos e segredos do negócio do seu franchisador, gozando de um posicionamento privilegiado sem ter de correr grandes riscos (no caso de estar sozinho no mercado) (Cachinho, 2002).

2. Como o franchiseado recebe formação completa por parte do franchisador, não necessita obrigatoriamente de experiência em negócios ou na própria actividade que irá desenvolver (Hall e Dixon, 1988).

3. Normalmente, tirando algumas excepções, o franchiseado obtém através do franchising ganhos substanciais de tempo e de produtividade devido a ser um conceito já testado e verificado (Cachinho, 2002).



4. Devido ao franchising ser um conceito previamente testado e o risco associado ser menor do que abrir um negócio novo, o franchisado obtém mais facilmente crédito para o seu investimento (Hall e Dixon, 1988).

5. O franchisado pode contar com o apoio do franchisador para todas as situações como a procura do local adequado para abrir uma loja, selecção de equipamentos, entre outros (Hall e Dixon, 1988).

6. O franchisado tem acesso à publicidade que o franchisador utiliza para promover os seus produtos ou serviços (Hall e Dixon, 1988).

No entanto, existem desvantagens com que o franchisado se depara, designadamente:

1. “ (...) *muito embora o franchisado seja um homem de negócios legalmente independente, o franchisador exerce um elevado grau de controlo sobre ele e a sua actividade* (Hall e Dixon, 1988:51)”. Para que o negócio franchisado resulte é necessário que o franchisador imponha as suas direcções e os seus métodos. No entanto o franchisado sente-se pouco autónomo e pressionado com o controlo feito por parte do franchisador.

2. Qualquer imagem negativa que seja atribuída ao franchisador irá actuar em detrimentos dos franchisados. Da mesma forma, o franchisado pode sofrer os efeitos de acções prejudiciais de franchisados da sua rede a nível de reputação ou má publicidade (Hall e Dixon, 1988).

3. “ *O franchisado tem de pagar uma taxa permanente ao franchisador. Ele pode vir a ressentir-se por ter de efectuar esses pagamentos e pensar que o franchisador pouco faz para os merecer, em particular quando o seu estabelecimento estiver bem implantado e o franchisador tiver um menor envolvimento aparente na sua actividade*” (Hall e Dixon, 1988:52).

4. “*O franchising pode não corresponder às expectativas do franchisado em termos de lucro e satisfação psicológica*” (Hall e Dixon, 1988:52).

## **2.3 Relação Franchisador – Franchisado**

A relação entre os dois membros de um contrato de franchising é o ponto fulcral no sucesso ou insucesso de uma marca franchisada. A forma como o franchisador se relaciona com o franchisado e vice-versa delineia o futuro do franchising em questão.

### **2.3.1 Fases da Relação Franchisador – Franchisado**

*“O lado mais crítico do negócio franchisado é a relação entre o franchisador e o franchisado. Esta relação segue muitas vezes os passos básicos de um novo negócio ou de um ciclo de vida de um produto; isto é, ele passa pelas fases seguintes:*

*1. Introdução*

*2. Crescimento*

*3. Maturidade*

*4. Declínio (Justis e Judd, 1989: 498)”.*

Esta abordagem é extremamente interessante pois este autor interliga o ciclo de vida de um produto ao relacionamento entre dois agentes que são pessoas, franchisador e franchisado. A seguir veremos mais em pormenor cada uma destas fases, lembrando que se assemelha a um ciclo de vida de um produto ou serviço dentro de uma empresa.

#### **2.3.1.1 Introdução**

A fase da introdução da relação entre o franchisador e o franchisado é caracterizada pela confiança e interdependência mútua tendo sempre como objectivo o sucesso e a rentabilidade. O franchisado entra nesta relação com grande optimismo na expectativa de alcançar o sucesso. Como o franchisador tem todo o interesse em que a relação progrida da melhor forma, ele encara o franchisado com grande simpatia de forma a estabelecer uma boa empatia e assim aproximar-se da melhor forma. No entanto, o franchisador não deixa de avaliar as qualificações dos seus franchisados durante as primeiras reuniões. Nesta etapa inicial são desenvolvidos vários factores importantes para a relação franchisador – franchisado como a afinidade, a compreensão e a confiança (Justis e Judd, 1989).

Enquanto a fase de introdução, no ciclo de vida de um produto ou serviço, é caracterizada pelo lançamento desse produto ou serviço no mercado, na relação franchisador – francheisado, esta fase é caracterizada pela aproximação entre o franchisador e o francheisado. Esta fase inicia-se desde o primeiro momento em que o franchisador e o francheisado se reúnem até à abertura do negócio. Ambos estão interessados em desenvolver uma relação baseada na confiança e interdependência mútua, não esquecendo os objectivos de ambos e a rentabilidade do negócio.

#### **2.3.1.2 Crescimento**

Segundo Justis e Judd (1989), a etapa do crescimento inicia-se no momento em que o francheisado abre o seu negócio e este começa a funcionar. A relação entre o franchisador e o francheisado vai-se desenvolvendo a partir do momento que o francheisado assina o contrato de franchising e inicia a formação feita pelo franchisador que deverá ser a mais completa possível, fortalecendo a relação e aproximando o franchisador e o francheisado.

Existem diversos factores que nesta fase ajudam a cimentar uma ligação forte entre o franchisador e o francheisado como a assistência por parte do franchisador na abertura, *layout* e publicidade. No entanto, o apoio demonstrado pelo franchisador ao longo dos meses e anos seguintes é extremamente importante para a relação dos dois (Justis e Judd, 1989).

Nesta fase, a relação entre o franchisador e o francheisado começa a desenvolver-se mais e a tornar-se mais sólida. Isto acontece devido a vários factores como a assistência permanente ao francheisado por parte do franchisador e também ao empenho e dedicação que o francheisado aplica ao negócio.

#### **2.3.1.3 Maturidade**

Segundo Justis e Judd (1989), na fase da maturidade tanto o franchisador como o francheisado conhecem-se bem e sabem o que esperar um do outro. Normalmente, a relação cresce de forma saudável e desenvolve-se uma amizade e compreensão mútuas. O francheisado confia no franchisador para fornecer todo o tipo de apoio, quer seja técnico ou pessoal. Nesta fase, o franchisador espera obter volumes de vendas elevados e serviços de qualidade por parte dos francheisados.

No entanto, existe um perigo nesta fase que é o facto de o franchisado sentir que não está a receber o devido apreço por parte do franchisador. Este facto pode ser combatido através de suporte contínuo bem como a introdução de novos produtos e serviços por parte do franchisador. Existem franchisados para quem somente o facto de usarem o nome da marca do franchisador ou os produtos deste é suficiente para que se sintam apreciados. No entanto, existem outros franchisados que necessitam de alguma atenção extra por parte do seu franchisador como por exemplo, comunicação mais frequente (Justis e Judd, 1989).

Nesta fase, se tanto o franchisador como o franchisado construíram a sua relação com base na confiança e na cooperação, então a relação deverá ser forte e sólida. No entanto, isto pode não ocorrer em todas as relações pois existem franchisados que necessitam de atenção extra. Estes franchisados não se contentam apenas com a oportunidade de usar o nome da marca, necessitam de se sentir muito apreciados por parte do franchisador. Se isto não acontece, o franchisado pode começar a sentir-se desvalorizado e desmotivado, o que pode levar à deterioração da relação.

#### **2.3.1.4 Declínio**

A fase do declínio, como o nome indica, pode muitas vezes significar o fim da relação contratual entre o franchisador e o franchisado. Se o franchisador estiver apenas interessado em expandir ao máximo a sua rede de franchising sem dar o devido apoio aos franchisados no que diz respeito aos produtos e serviços, então a maior parte das relações com os franchisados começará a deteriorar-se iniciando-se os primeiros processos jurídicos. No entanto, existe outra hipótese que é o contínuo desenvolvimento da relação de forma a torná-la muito mais forte selando a ligação entre franchisador e franchisado enquanto o negócio continua a vingar no mercado (Justis e Judd, 1989).

Segundo Justis e Judd (1989), é durante a etapa de declínio que muitos franchisados começam a relaxar na sua conformidade com as regras e padrões do franchisador, outros ficam desencantados com o franchisador e procuram terminar a relação. Portanto, cabe ao franchisador não permitir que este declínio ocorra com muitos franchisados para que o seu sistema não acabe. Deste modo, é fulcral que o franchisador tente manter a sua identidade empresarial bem definida e que preste sempre apoio técnico ou pessoal aos seus franchisados para que estes não fiquem desiludidos com o franchisador. No

entanto, irão sempre existir alguns franchisados que ficam desiludidos mas o franchisador tem de dar mais atenção a esses franchisados com o objectivo de recuperar a relação perdida para que a organização progrida.

*“Durante a etapa de declínio o franchisado tem de enfrentar novos problemas e assuntos. Se as soluções não forem encontradas, então o franchisado pode culpar e repreender o franchisador. (...)*

*Existem muitos problemas que podem ocorrer entre o franchisador e o franchisado enquanto constroem a sua relação. Os franchisadores devem perceber que têm de prolongar-se na sua comunicação e desenvolvimento do sistema de franchising. É importante para o franchisador encontrar-se e ouvir os franchisados.”* (Justis e Judd, 1989: 500).

Esta é uma fase decisiva, ou a relação entre o franchisador e o franchisado continua a prosperar e a desenvolver-se ou então a relação entre ambos cessa. Assim como no ciclo de vida do produto, na fase de declínio o produto acaba ou então rejuvenesce. Neste caso ocorre o mesmo. Se tudo correu bem até esta fase, é provável que tanto o franchisador como o franchisado tenham desenvolvido uma relação sólida e forte e que tenham mútua confiança. No entanto, se a relação tem vindo a deteriorar-se, ou o franchisador consegue restabelecer a relação com o franchisado ou então o contrato de franchising pode cessar existindo ou não outras complicações judiciais.

### **2.3.2 Indicadores de Sucesso no Relacionamento**

*“Provavelmente o ingrediente principal na relação franchisador - franchisado é a sensação que o franchisador se preocupa com o sucesso e com as actividades do franchisado.”* (Justis e Judd, 1989:504). O sucesso de um franchising está directamente ligado à relação que existe entre o franchisador e o franchisado. Quanto melhor o franchisado se sentir nesta relação com o franchisador, melhor o trabalho que executa e mais sucesso terá. Seguidamente serão abordados os indicadores de sucesso que existem no relacionamento dos dois intervenientes de um franchising e que muitas vezes se ligam entre si.

### **2.3.2.1 Comunicação**

Segundo Justis e Judd (1989), o franchisador tem sempre uma grande preocupação em fazer com que os seus franchisados sejam capazes de comunicar consigo e se sintam parte integrante da organização do franchisador. Desta forma, uma comunicação que seja eficaz é uma etapa importante para qualquer actividade empresarial franchisada de sucesso. Uma das formas mais usadas pelos franchisadores para ajudar a melhorar a comunicação interna é a *newsletter*, muitas vezes mensal ou trimestral.

No entanto, existem muitos franchisadores que também criam comissões publicitárias, de novos produtos e desenvolvimento, de queixas e de operações de forma a cimentar uma comunicação mais eficaz e contínua. Existem também outras formas de melhorar a comunicação como os seminários regionais, os programas de formação e os representantes de zona para assegurar que as comunicações se mantenham fortes (Justis e Judd, 1989).

Deste modo, sabemos que a comunicação nos dias de hoje se tornou imprescindível, ainda mais se falarmos em gestão de redes de franchising. Para a relação franchisador - franchisado é vital que exista uma comunicação eficaz e contínua, e por isso, faz sentido que exista uma política de comunicação coerente e bem definida por parte dos franchisadores. Esta política deve ser mais do que as *newsletters* ou as comissões, deve incorporar todos os intervenientes da rede de franchising de modo a transmitir de forma clara e coerente a missão, os valores da empresa e a sua imagem. A comunicação entre franchisador e franchisado é um indicador de sucesso no seu relacionamento como em qualquer tipo de relacionamento, seja ele pessoal ou empresarial, sem uma boa comunicação, a informação perde-se, o franchisador fica sem saber o que foi transmitido enquanto o franchisado não entende determinadas acções do franchisador por falta de comunicação entre os dois. Desta forma, é fulcral para este relacionamento, que exista uma forte política de comunicação entre estes dois membros.

### **2.3.2.2 Confiança**

*“A confiança facilita o intercâmbio social em relações de autoridade (Anderson e Narus, 1986:326) (...). (...) os franchisados por vezes interpretam mal os motivos do franchisador ao tomarem certas decisões, deteriorando a sua confiança. A comunicação não só pode estabelecer confiança mútua, mas também pode reduzir os*

*conflitos nas relações franchisador – francheado (Anderson and Narus, 1990).”* (Harmon and Griffiths, 2008: 259-260).

Para que exista confiança entre as duas partes, é necessário que exista antes uma boa comunicação, ou seja, a confiança e a comunicação estão ligadas entre si, sem uma a outra não existe. No entanto, a confiança não é adquirida repentinamente, é um processo lento pelo qual todas as relações passam. No entanto, se não for construída pacientemente, pode ser destruída em pouco tempo, e para recuperá-la é bastante difícil se não muitas vezes impossível. Sem confiança não existe relacionamento e por isso, esta é a opção economicamente mais interessante para que a relação entre as duas partes seja vencedora. Deste modo, é importante que exista desde início uma comunicação clara e concisa para que ambos possam confiar um no outro e desta forma construir uma relação baseada na confiança.

Também é importante que o franchisador faça com que o francheado se sinta auto-confiante para tomar certas decisões do dia-a-dia sozinho. No entanto, a confiança requer que existam limites, obrigações e compromissos.

### **2.3.2.3 Compromisso**

*“Para que a confiança tenha um efeito duradouro nas relações, ela deve influenciar as atitudes e os comportamentos de ambas as partes, especificamente pelo compromisso relacional. O francheado acredita que o franchisador será aberto e honesto o que leva a que a incerteza da relação seja reduzida. Os francheados que acreditam que o franchisador está preocupado com os seus interesses irão sentir-se menos ameaçados sobre o seu sustento.”* (Harmon and Griffiths, 2008:260).

O compromisso é um elemento fulcral no estabelecimento e manutenção da relação entre franchisador e francheado. Depois de a confiança estar estabelecida vem o compromisso de parceria, não só pelo empenho que diariamente atribuem ao franchising mas também à dedicação com que tratam as adversidades que aparecem. Por detrás de qualquer franchising está a palavra compromisso, a partir do momento que é assinado o contrato, ambas as partes têm o dever de se ajudarem mutuamente e fazerem daquele franchising um sucesso.

#### **2.3.2.4 Consciência**

A consciência é um factor muito importante num sistema de franchising de sucesso. É fulcral que o franchisador faça com que os seus franchisados tenham a consciência de que são apreciados pelo seu trabalho e dedicação, e que são um componente vital no sucesso da organização. Normalmente, uma das formas mais comuns que os franchisadores utilizam para demonstrar a sua consciência relativamente à realização dos seus franchisados, é através de prémios. Muitas vezes, os franchisadores oferecem dinheiro ou até viagens como estímulo de performance aos franchisados de maior sucesso. Este tipo de situação melhora a consciência do franchisado relativamente ao franchisador. No entanto, os franchisadores devem estar sempre atentos aos franchisados de modo a inteirarem-se dos seus sentimentos e preocupações. Os franchisadores também proporcionam muitas vezes a criação de clubes locais ou regionais para que os franchisados se apoiem entre eles. No entanto, estes clubes também servem para ajudar a desenvolver a publicidade comum e os sistemas de marketing (Justis e Judd, 1989).

Para que o sistema funcione, é imprescindível que o franchisador tenha consciência do desenvolvimento e da performance dos seus franchisados e para que estes tenham plena consciência que são verdadeiramente apreciados, muitas vezes, os franchisadores distribuem prémios ou pequenos estímulos. Ter consciência do outro é um elemento muito importante em qualquer relacionamento. Existem também alguns franchisados que necessitam muito mais desta consciência por parte do franchisador do que outros.

#### **2.3.2.5 Afinidade**

*“O franchisador deve tentar desenvolver uma forte afinidade pessoal com cada franchisado. Alguns franchisadores fazem isto dando presentes de aniversários, flores em dias especiais, e lembranças por serviços executados ou objectivos atingidos. Adicionalmente, o reconhecimento muitas vezes é feito em reuniões anuais ou pelas newsletters de serviço promocional, serviço de publicidade, níveis de performance, e até serviço de comunidade. O desenvolvimento de afinidade ajudará a manter o sistema de franchising forte e unificado.”* (Justis e Judd, 1989:505).

Neste contexto, entende-se afinidade por uma atracção ou gosto pessoal por uma pessoa. O franchisador deve estabelecer afinidade com os seus franchisados para que estes se



sintam bem na organização. Como vimos, uma forma de desenvolver esta afinidade, resulta em presentes de aniversário ou simples coisas no dia-a-dia que marcam a diferença por parte do franchisador. É importante que exista afinidade de parte a parte para que a relação franchisador – francheado seja forte e duradoura.

#### **2.3.2.6 Know-How**

Justis e Judd (1989) dizem que o franchisador tem obrigação de transmitir todo o seu know-how aos seus francheados. Deste modo, as primeiras reuniões, têm como objectivo definir directrizes da operação, mas à medida que a relação cresce, as reuniões devem centrar-se em áreas específicas como finanças, gestão, crescimento pessoal, marketing e até promoções especiais. Muitas vezes, é criada uma linha grátis de telefone para que o francheado tenha acesso directo e permanente a qualquer informação ou apoio técnico do seu franchisador. A sede do franchisador pode fornecer know-how, seja informático, marketing, bem como do produto ou serviço, pesquisa e desenvolvimento.

A relação entre o franchisador e o francheado poderá falhar se o franchisador não tiver cuidado em demonstrar preocupação com os seus francheados. O franchisador deve sempre relacionar-se de forma aberta, honesta e com integridade com os francheados de forma a criar respeito mútuo. Quando o franchisador segue esta forma de se relacionar, sucesso, prosperidade e crescimento terão maior probabilidade de ocorrer. No entanto, se isto não acontecer, os francheados poderão ficar desiludidos com o franchisador e problemas legais surgirão e o sistema de franchising iniciará a sua deterioração (Justis e Judd, 1989).

Como em qualquer negócio, é necessário ser perito no que se faz para atingir o sucesso. Não é diferente num sistema de negócio francheado. No entanto, neste caso cabe ao franchisador transmitir toda a perícia, todo o seu conhecimento sobre o negócio aos seus francheados, para que estes se possam desenvolver e progredir da melhor forma.

Como já foi referido, é muito importante que os francheados se sintam apreciados e parte de uma organização, e para isso, é necessário que o franchisador se mostre completamente aberto e disponível para ajudar, ou simplesmente para apoiar os seus francheados. Actualmente, dependendo da urgência de resposta, o franchisador e os francheados utilizam bastante o correio electrónico.

### **2.3.2.7 Flexibilidade**

*“A flexibilidade nas relações de intercâmbio é geralmente vista como disponibilidade geral de cada parceiro para reagir às mudanças imprevistas nos ambientes externos e internos. Visto que as relações empresariais estão dependentes de condições ambientais, os factores externos são dinâmicos e, muitas vezes caracterizados por um elevado grau de volatilidade (Ivens, 2004). (Harmon and Griffiths, 2008: 258).*

Ganesan (1994) afirma no seu estudo que um contrato perfeito que envolva uma relação de longo prazo não é possível. Normalmente, apenas um contrato incompleto é alcançado. No entanto, um contrato incompleto numa relação de confiança como a do franchisado e franchisador, significa que ambos têm de estar preparados para situações externas que ocorram, ou seja, têm de adaptar-se às contingências imprevistas de forma mutuamente proveitosa.

Seja na vida pessoal ou empresarial, nunca sabemos o que vai acontecer no futuro, e por isso mesmo devemos ser flexíveis na forma como encaramos as adversidades do exterior ou do que não depende directamente de nós. No franchising não é diferente. Existem situações que ocorrem devido a factores externos em que tanto o franchisador como o franchisado devem ser flexíveis e devem adaptar-se da melhor forma a essas contingências. Em qualquer relação, ou seja, em qualquer situação em que exista uma troca entre dois membros, deve sempre estar presente a flexibilidade.

Num contrato de franchising, seria impossível prever tudo ao mínimo pormenor, daí que caiba tanto ao franchisador como ao franchisado serem flexíveis relativamente às adversidades do meio exterior.

### **2.3.2.8 Reciprocidade**

*“A norma da reciprocidade capta as expectativas das partes sobre retornos positivos do relacionamento (Macneil 1980). No entanto, os contextos relacionais são caracterizados pela flexibilidade e por um acompanhamento menos rígido das transacções dos indivíduos porque as transacções específicas de retorno são consideradas secundárias para o pagamento cumulativo da extensa série de transacções” (Dant and Schul, 1992: 43)*

Harmon e Griffiths (2008) referem no seu estudo que este factor atitudinal impede tanto o franchisador como o franchisado de maximizarem ao máximo os seus benefícios individuais em detrimentos dos do outro.

Reciprocidade refere-se a responder a uma acção positiva com outra acção positiva. Isto deve acontecer na relação franchisador – franchisado através do desenvolvimento da própria relação. Se esta for sincera, honesta e verdadeira, é provável que tanto o franchisador como o franchisado queiram prolongar a relação através de benefícios mútuos. Se a relação estiver com problemas e não for do agrado dos dois ou de um deles, é certo que o franchising terá dificuldades em continuar. É necessário que exista interdependência e reciprocidade entre as partes para que a relação entre estas seja maximizada, levando ao sucesso da relação e consequentemente ao do franchising.

#### **2.3.2.9 Solidarietà**

Heide and John (1992) referem que a solidarietà é uma expectativa de que um valor mais elevado está assente no relacionamento. Ela tem como principal objectivo a manutenção da relação. Muitas vezes, a solidarietà representa uma protecção para o franchisador porque impede que o franchisado utilize o seu poder de controlo de uma maneira prejudicial à marca do franchisador e à relação como um todo.

*“O grau a que um parceiro de intercâmbio expressa solidarietà numa relação significa a importância que aquele actor tem para a orientação de longo prazo da relação. MacNeil (1980) sugere que as partes estão dispostas a desenvolver uma forte dependência na confiança quando a solidarietà é elevada. A este respeito, a solidarietà pode ser considerada como o factor que mantém a relação (Harmon and Griffiths, 2008: 259).”*

Para que qualquer tipo de relação tenha futuro é importante, se não essencial, que exista solidarietà entre as partes. A solidarietà é fulcral no desenvolvimento da relação entre o franchisador e o franchisado porque é importante que tanto um como o outro entenda o papel de cada um e todos os factores a ele imputados. Este indicador de sucesso é responsável pela união dos interesses ou propósitos entre o franchisador e o franchisado.

### **2.3.2.10 Contenção no Uso do Poder**

O controlo do uso de poder por parte do franchisador é uma norma cooperativa do bom funcionamento da relação com o franchisado. Visto que os franchisadores confiam no trabalho dos franchisados, é contraproducente para eles explorar o seu poder de uma forma prejudicial que acabará por levar o franchisado à desmotivação e assim este perde as suas capacidades de executar as suas tarefas. Quanto maior for o nível de concordância entre ambos, menor a existência de tentativas de abuso de poder por parte do franchisador (Harmon and Griffiths, 2008).

### **2.3.3 Orientações da Relação Franchisador – Franchisado**

O seguinte quadro mostra-nos as várias orientações que tanto o franchisador como o franchisado devem seguir para que a sua relação progrida no caminho certo.

**Quadro 1. Orientações da Relação Franchisador e Franchisado**

| <b><i>Franchisador</i></b>                                     | <b><i>Franchisado</i></b>                                                    |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>1.Desenvolvimento de um forte programa de treino</i></b> | <i>Participação em todas as oportunidades de formação</i>                    |
| <b><i>2. Organiza os encontros nacionais e regionais</i></b>   | <i>Presente em todos os encontros nacionais e regionais</i>                  |
| <b><i>3. Desenvolve as comissões consultivas mistas</i></b>    | <i>Participa em todas as actividades da comissão</i>                         |
| <b><i>4. Suporta e mantém os comités de publicidade</i></b>    | <i>Envolvimento nas actividades dos comités de publicidade e comunicação</i> |
| <b><i>5. Desenvolve newsletters, memos e outros</i></b>        | <i>Fornece informação sobre o franchise</i>                                  |

|                                                                                    |                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>meios de troca de informação</i></b>                                         | <b><i>para as newsletters e memos</i></b>                                         |
| <b><i>6. Desenvolve incentivos para a performance e vendas</i></b>                 | <i>Participa nos programas de incentivo</i>                                       |
| <b><i>7. Desenvolve estrutura de prémios para os que atingem os objectivos</i></b> | <i>Procura e atinge os prémios</i>                                                |
| <b><i>8. Desenvolve packs de publicidade e flyers</i></b>                          | <i>Obtêm informação e desenvolvem comunicação para outros franchisados</i>        |
| <b><i>9. Fornece relatórios sobre a gestão e finanças</i></b>                      | <i>Utiliza a informação destes relatórios para melhorar o negócio franchisado</i> |

Fonte: Justis e Judd, 1989

### ***2.3.4 Conflitos na Relação***

A possibilidade de existirem conflitos numa relação comercial é especialmente alta quando estamos a falar de uma relação franchisador-franchisado (Spinelli e Birleys, 1996; Kaufmann and Stern, 1998).

Existem vários conflitos ou tensões que podem ocorrer numa relação entre o franchisador e o franchisado, designadamente:

1.O controlo por parte do franchisador é um motivo sério para que existam conflitos na relação franchisador - franchisado.

2.“*Insatisfação por parte do franchisado*” (Hall e Dixon, 1988:84). Sendo este o principal desencadeador de outros problemas, veremos mais à frente estratégias para evitar esta insatisfação por parte do franchisado.

3. “*A relação franchisador - franchisado não de patrão para empregado. Os controlos por parte do franchisador são muitas vezes vistos como rígidos.*”

4. *Muitos acordos são considerados pelos franchisados pequenos.*
5. *Alguns franchisadores acreditam que os seus franchisados não reinvestem o suficiente nas suas unidades ou que se preocupam com a consistência das operações de uma unidade para a outra unidade.*
6. *Os franchisadores podem não dar protecção territorial adequada e abrirem novas unidades perto das já existentes.*
7. *Os franchisados podem recusar-se a participar nos programas de publicidade.*
8. *As unidades franchisadas que estão à venda devem ser propostas primeiro aos franchisadores.*
9. *Alguns franchisados acreditam que o apoio em marketing é baixo.*
10. *As expectativas de vendas e lucros podem não ser atingidas” (Berman e Evans, 2004:102-103).*
11. *“O franchisados não pagam constantemente os royalties e o fundo de contribuição para publicidade.*
12. *O franchisado utiliza todo o conhecimento e informação confidencial adquirida para dar início a um negócio idêntico ao do franchisador (Justis e Judd, 1989).*
13. *Harmon e Griffiths (2008) referem no seu estudo que a inflexibilidade demonstrada pelo franchisador ou pelo franchisado pode levar à insatisfação e ao conflito.*
14. *“Um franchisador que pede aos franchisados para realizarem determinadas acções, algumas das quais os franchisados não concordam, irá causar tensão e frustração entre os franchisados (Frazier and Rody, 1991).” (Tikoo, 2005: 331). A falta de comunicação entre os dois actores da relação pode ser muito prejudicial à mesma.*

## **2.4 Estratégias para Prevenir Conflitos na Relação**

Um dos problemas mais comuns que pode acontecer na relação é a insatisfação excessiva por parte do franchisado. Seguidamente vamos ver quais as melhores opções para combater este problema.

### **2.4.1 A Selecção do Franchisado**

A selecção do franchisado é a primeira forma de evitar uma possível insatisfação por parte do próprio franchisado. Desta forma, o franchisador deve ter em mente uma espécie de perfil de franchisado, para que sirva de referência no recrutamento dos candidatos, embora seja importante não esquecer que esse perfil constitui apenas um guia aproximado do tipo de qualidades e características que o franchisador procura (Hall e Dixon, 1988). O processo de selecção de um franchisado é um factor bastante importante porque é nele que tudo se inicia. Uma selecção adequada de um franchisado pode, sem dúvida, levar ao sucesso. Assim, é fulcral que o franchisador se dedique inteiramente a avaliar cada candidatura tendo em conta os parâmetros que previamente definiu do franchisado ideal. Inicia-se assim todo o processo do franchising. Uma base sólida e forte é um passo gigante em direcção a uma relação franchisador – franchisado consistente e duradoura.

Hall e Dixon (1988) referem no seu estudo que, outra forma de evitar o descontentamento por parte do franchisado baseia-se no facto do franchisador lembrar constantemente ao franchisado que ele é apreciado pelo seu esforço e desempenho. No entanto, o franchisador deve ser subtil na forma como leva a cabo esta tarefa. Este processo é, na maioria das vezes, suficiente para manter um franchisado satisfeito. Outra forma ainda que o franchisador tem para atenuar ou antecipar o problema da insatisfação por parte do franchisado é a possibilidade de abertura de um segundo franchising, assim que ele esteja apto e domine por completo o negócio. É de esperar que o franchisado se mantenha interessado com estas medidas e que se recorde que o franchisador tem um papel muito importante na sua actividade empresarial.

O franchisador deve ter em conta a importância deste processo não só porque dele irá depender o crescimento da rede, mas também porque os franchisados são os indivíduos que vão estar à frente de cada negócio, ou seja, o cliente vai relacionar-se com o franchisado e não com o franchisador, o que significa que é o franchisado que irá transmitir a imagem da marca, o que por vezes se torna mais importante que os próprios produtos ou serviços.

### **2.4.2 Comissões Consultivas Mistas**

Existem muitos franchisadores que se aperceberam de um desequilíbrio existente entre o franchisado e o franchisador e combateram esta insatisfação demonstrada pelos franchisados através da criação de uma comissão consultiva mista. Esta comissão consultiva mista é composta por representantes do franchisador e dos franchisados. Os representantes dos franchisados devem ser eleitos por eles próprios e não pelo franchisador. Os principais objectivos destas comissões são, promover a comunicação, envolver os franchisados no processo de decisão e encorajar a discussão conjunta, não só apenas de queixas mas também de opiniões e sugestões relacionadas com os produtos, serviços e operações. Em teoria, estas comissões consultivas são bastante recomendáveis mas na prática nem sempre funcionam bem. O problema resulta da eleição dos representantes dos franchisados uma vez que estes, têm a tendência de eleger os de maior sucesso e mais bem implantados, por pensarem que estes têm maior influência junto do franchisador mas, o que acontece muitas vezes é que os franchisados mais pequenos nem sempre são ouvidos pelos maiores. Outro problema das comissões consultivas é que estas podem ser usadas pelo franchisador apenas como dispositivo de descompressão e na realidade pouca atenção é dada aos conselhos da comissão (Hall e Dixon, 1988).

### **2.4.3 Associações de Franchisados**

Hall e Dixon (1988) referem que as associações de franchisados são organizações criadas pelos próprios franchisados com o objectivo de exercer alguma pressão sobre o franchisador. Por outro lado, estas organizações servem também para promover o convívio entre franchisados para que possam partilhar os seus problemas e as suas experiências. São diferentes das comissões mistas porque são totalmente independentes do franchisador.

Estas associações de franchisados constituem também um apoio psicológico entre os próprios franchisados, isto porque, ao interagirem e discutirem os seus problemas, apoiam-se mutuamente não esquecendo que aprendem diferentes formas de resolverem os seus problemas. Muitas vezes os franchisados utilizam estas associações para fazerem frente ao franchisador, visto terem um peso muito maior do que se estivessem sozinhos.



Estas associações têm alguma semelhança com sindicatos provisórios, uma vez que se formam muitas vezes com o objectivo específico de fazer frente a acções propostas pelo franchisador e às quais os franchisados, como um todo, se opõem. Assim, em grupo, os franchisados têm muito mais força para negociar uma posição que os beneficie mais do que teriam se estivessem sozinhos, chegando mesmo a constitui-la devido ao descontentamento gerado por uma comissão consultiva mista organizada pelo franchisador (Hall e Dixon, 1988).

## **CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA**

Neste capítulo irei descrever a forma como a investigação será conduzida. Referirei inicialmente quais as hipóteses de investigação, o tipo de estudo e sua fundamentação e o desenho amostral. Seguidamente, descreverei o processo de recolha de dados e o instrumento que servirá de base ao estudo realizado.

### **3.1 Hipóteses de Investigação**

Através da revisão bibliográfica foi analisado o tema, que possibilita a construção das hipóteses a serem testadas.

A primeira hipótese de investigação refere-se ao efeito que a comunicação tem na relação entre o franchisador e o francheado dado que Justis e Judd (1989) consideram que uma comunicação eficaz é um passo gigante para qualquer empresa francheada. Assim, é formulada a hipótese 1:

H1 - A relação entre o franchisador e o francheado é influenciada pela comunicação entre ambos.

A segunda hipótese de investigação, pretende estudar se a confiança é um elemento fulcral para o desenvolvimento sustentado da relação entre o franchisador e o francheado. Visto que segundo Anderson e Narus (1986) a confiança é um factor que facilita o intercâmbio entre ambos os actores desta relação, a hipótese de investigação é a seguinte:

H2 – A relação sustentada entre o franchisador e o francheado está dependente da confiança existente entre ambos.

A terceira hipótese de investigação, tem como objectivo estudar o efeito do compromisso relacional entre o franchisador e o francheado. O compromisso entre ambos, tem um peso elevado na confiança mútua e consequentemente, no longo prazo da relação (Harmon e Griffiths, 2008). Assim, a terceira hipótese de investigação é a seguinte:

H3 – A relação existente entre o franchisador e o francheado é influenciada pelo compromisso relacional entre eles.

A quarta hipótese de investigação, pretende estudar a importância da consciência de cada um pelo outro na relação. (Justis e Judd, 1989). Assim, a quarta hipótese é a seguinte:

H4 – A consciência do outro é um factor que influencia a relação franchisador - francheisado.

A quinta hipótese de investigação tem como objectivo verificar se a afinidade desenvolvida pelo franchisador e francheisado é importante para o sistema de franchising, ou seja, se a relação franchisador – francheisado é influenciada através da afinidade (Justis e Judd, 1989). Desta forma, a quinta hipótese é:

H5 – A relação franchisador – francheisado é influenciada pela afinidade gerada entre franchisador e francheisado.

A sexta hipótese de investigação refere-se ao efeito que a transmissão do know-how empresarial por parte do franchisador ao francheisado tem na relação entre ambos. Segundo Justis e Judd (1989), o franchisador tem obrigação de transmitir todo o seu know-how aos seus francheisados. Assim, a sexta hipótese é elaborada:

H6 – A relação entre franchisador e francheisado é influenciada pela transmissão do know-how empresarial.

A sétima hipótese de investigação, tem como objectivo analisar a importância da flexibilidade na relação entre franchisador e francheisado para que esta seja maximizada. As relações empresariais estão sujeitas a factores externos e dependentes de condições ambientais que fazem com que franchisador e francheisado sejam flexíveis na adaptação a estas novas mudanças (Ivens, 2004). Desta forma, a sétima hipótese é a seguinte:

H7 – A relação franchisador – francheisado é influenciada pela flexibilidade existente por parte de cada um dos membros da relação.

A oitava hipótese tem como objectivo verificar se a norma da reciprocidade influencia a relação entre franchisador e francheisado. Uma vez que este factor atitudinal impede tanto o franchisador como o francheisado de maximizarem os seus benefícios em detrimento dos do outro (Harmon e Griffiths, 2008), a oitava hipótese é a seguinte:

H8 – A relação entre franchisador e francheisado é influenciada através da norma da reciprocidade entre ambos.

A nona hipótese de investigação pretende estudar o efeito da solidariedade na relação entre franchisador e francheisado. Segundo Heide e John (1992), a solidariedade é uma expectativa de que um valor mais elevado está assente na relação e tem como principal objectivo a sua manutenção. Deste modo, a nona hipótese formulada é:

H9 – A solidariedade demonstrada entre franchisador e francheisado influencia a relação entre ambos.

A décima hipótese de investigação tem como objectivo estudar a contenção no uso do poder do franchisador face ao francheisado no âmbito de uma relação mais forte e sólida. Dado que, quanto maior for a concordância entre ambos, menor a existência de tentativas de abuso de poder por parte do franchisador (Harmon e Griffiths, 2008), a décima hipótese é a seguinte:

H10 – A relação franchisador – francheisado é influenciada pela contenção no uso do poder por parte do franchisador face ao francheisado.

A décima primeira hipótese de investigação pretende analisar a selecção do francheisado como uma estratégia de prevenção de conflitos. Segundo Hall e Dixon (1988), a selecção do francheisado é a primeira forma de evitar uma possível insatisfação por parte do próprio francheisado. Assim, a décima primeira hipótese é a seguinte:

H11 – A selecção do francheisado é uma forma de prevenção de conflitos na relação entre franchisador e francheisado.

A décima segunda hipótese de investigação pretende analisar de que forma as comissões consultivas mistas cooperam para a prevenção de conflitos na relação franchisador – francheisado. Segundo Hall e Dixon (1988), muitos franchisadores aperceberam-se de um desequilíbrio existente entre franchisador e francheisados e combateram esta insatisfação demonstrada pelos francheisados através de comissões consultivas mistas. Assim, a décima segunda hipótese formulada é:

H12 – As comissões consultivas mistas contribuem para a prevenção de conflitos na relação franchisador – francheisado.

A décima terceira hipótese de investigação pretende estudar de que forma as associações de franchisados contribuem para a prevenção de conflitos na relação entre franchisador e franchisado. Segundo Hall e Dixon (1988), estas associações têm como objectivo exercer alguma pressão sobre o franchisador uma vez que são constituídas apenas por franchisados. Assim, a décima terceira hipótese é a seguinte:

H13 – As associações de franchisados contribuem para a prevenção de conflitos na relação franchisador – franchisado.

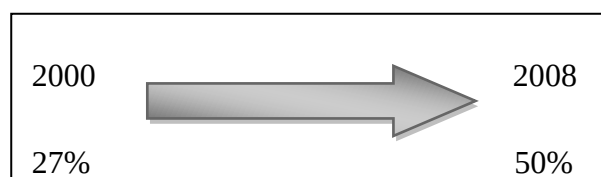
Agora que já estão definidas as hipóteses de investigação a testar, irá ser definido o tipo de estudo e sua fundamentação.

### 3.2 Tipo de Estudo e Fundamentação

O método que melhor se enquadra nesta investigação é o descritivo. O método descritivo *“implica uma recolha de dados com o objectivo de caracterizar, por vezes de forma quantitativa, um determinado objecto de investigação. (...) O uso mais frequente deste método visa responder a questões nunca antes formuladas, ou recolher informação inexistente sobre determinado objecto de investigação, para posterior análise através de outros métodos. (...) A estatística descritiva e a análise de conteúdo contam-se entre as técnicas mais utilizadas.”* (Reto e Nunes, 1999: 25-30). Deste modo, percebemos que o método descritivo tem como principal objectivo caracterizar o estado actual do foco da investigação descrevendo a realidade em que se encontra.

Para a realização deste estudo convém ter em atenção alguns factores, designadamente a escolha do sector em estudo (no anexo 1 encontra-se a distribuição das unidades/lojas franchisadas por sector). O sector dos serviços foi escolhido porque continua em grande expansão e já representa quase 50% das marcas e lojas a operar em Portugal em sistema de franchising.

**Figura 1 – Evolução do peso dos serviços no número total de marcas**



Fonte: 14º censo “O Franchising em Portugal”, do IIF- Instituto de Informação em Franchising (dados de Dezembro de 2008)

O sector dos serviços está repartido em dois, os serviços para particulares e os serviços para empresas e mistos (como mostra o anexo 1). Em estudo estão as Clínicas de Estética e Saúde que pertencem aos serviços para particulares, não só porque 88% delas são empresas nacionais mas também porque é uma área que está em constante desenvolvimento e tem grande potencial de crescimento.

Outro factor importante tem a ver com a evolução da economia em Portugal. Através do seguinte gráfico podemos observar que o volume de negócios das empresas franchisadas atingiu os 5.029 mil milhões de euros, o que representa 31% do PIB. Podemos também verificar que através do Franchising, 68.960 postos de trabalho foram gerados, isto significa que teve um peso positivo de 1,3% no emprego em Portugal.

**Quadro 2. O Franchising na Economia (Dez 2008)**

| <b>O Franchising na Economia</b>   |         |
|------------------------------------|---------|
| <b>Volume de Negócio</b>           | 5.029 * |
| <b>Peso no PIB</b>                 | 3,1%    |
| <b>Emprego gerado</b>              | 68.960  |
| <b>Peso no emprego em Portugal</b> | 1,3%    |
| <b>*mil milhões de euros</b>       |         |

Fonte: 14º censo “O franchising em Portugal”, do IFF – Instituto de Informação em Franchising

A utilização do inquérito fechado tem como objectivo obter informação válida, relevante e estruturada para que seja possível tirar boas conclusões sobre ele. Kinnear e Taylor (1983: 396) referem que “ *o inquérito é uma folha formalizada que serve para agregar informação sobre os inquiridos. A função do inquérito é de medida. Os inquéritos podem ser usados para medir comportamentos passados, atitudes e*

*características dos inquiridos.*” O inquérito é o sistema mais utilizado na recolha de qualquer tipo de informação.

Para análise dos dados dos inquéritos, irei utilizar o programa SPSS (*Statistic Package for Social Sciences*) versão 17.0.

### **3.3 Desenho Amostral do Estudo**

#### **3.3.1 Universo**

O Universo de estudo é constituído por franchisadores e franchisados cujo negócio se insira na área das Clínicas de Estética e Saúde e que se encontrem localizados em Portugal Continental e Ilhas.

#### **3.3.2 Selecção da Amostra**

Para a definição da amostra é preciso ter em consideração o método de amostragem e utilizar a determinação da sua dimensão adequada.

O método de amostragem deve ser escolhido tendo em conta alguns factores como os objectivos do estudo e a representatividade da amostra. Neste caso, o método de amostragem mais eficaz é o causal aleatório, no entanto implica ter uma listagem completa da população a adquirir.

Devido às limitações de tempo e à dificuldade em obter uma resposta de todos os indivíduos que são franchisadores e franchisados na área das Clínicas de Estética e Saúde em Portugal Continental e Ilhas, irei optar pelo método de amostragem não-causal por conveniência. A amostra será então seleccionada por conveniência, ou seja, por se encontrarem mais disponíveis ou acessíveis.

#### **3.3.3 Amostra**

A amostra é composta por cinco empresas franchisadoras que são: BodyConcept, CellulemBlock, DepilConcept, Logic Men e Não + Pêlo. Relativamente ao número de franchisados, estes perfazem um total de 55.

### **3.4 Instrumentos de Recolha de Dados e Procedimentos**

#### **3.4.1 *Questionário e Escalas de Medida Utilizados***

A amostra será seleccionada por conveniência e irá ser contactada através de um inquérito por questionário. Existem dois questionários diferentes de forma a avaliar separadamente as opiniões dos franchisadores e dos franchisados. Os questionários são compostos por perguntas fechadas de forma a ser mais fácil a sua codificação assim como o tratamento para posterior obtenção de dados.

Hill (2000) refere que se o questionário for composto por perguntas fechadas, será necessário escolher um conjunto de respostas alternativas para cada uma das respostas. Deve ser associado um número a cada resposta para que estas possam ser analisadas posteriormente através de técnicas estatísticas. Os números que estão associados a cada conjunto de respostas têm uma escala de medida. As escalas de medidas mais utilizadas são a nominal e a ordinal. Neste contexto, irei utilizar as escalas ordinais e nominais por se identificarem mais com o questionário em estudo.

Num questionário, as escalas ordinais permitem avaliar dois tipos de pergunta. No primeiro tipo de pergunta são apresentados um conjunto de itens em que o respondente tem de avaliar uns em detrimento dos outros, ou seja, tem de ordená-los. No segundo tipo de pergunta, o respondente tem de avaliar apenas um item em relação a uma variável (Hill, 2000).

Relativamente à escala nominal, esta consiste num conjunto de categorias de resposta qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas (Hill, 2000), ou seja, neste questionário, as respostas avaliadas através da escala nominal são de sim ou não.

As escalas utilizadas no questionário são do tipo Likert de 5 pontos (de 1 – não considero totalmente a 5 – considero totalmente), muito utilizadas em estudos de marketing.

O questionário desenvolvido para este estudo é composto por dois grandes grupos: (i) questões sobre os indicadores que influenciam positivamente a relação entre franchisador e franchisado e (ii) questões sobre estratégias para prevenir possíveis conflitos na relação.



### **3.4.2 Pré-teste e Reformulação do Questionário**

Antes da fase de recolha de dados primários, é necessário realizar um pré-teste ao instrumento, de forma a avaliar se tem validade a nível do conteúdo e é entendido pelos inquiridos.

De acordo com Dillman (2007), o pré-teste é um processo no qual vários tipos de avaliadores de inserem. Este processo divide-se em quatro fases:

(i) Através de colegas investigadores e analistas, respondemos a uma serie de perguntas como por exemplo, se estão incluídas todas as perguntas necessárias, se podemos eliminar algumas perguntas, de forma a sabermos se o questionário está adequado em termos conceptuais.

(ii) De forma a avaliarmos se o questionário está bem estruturado, se todas as palavras são perceptíveis e se todas as perguntas são compreendidas da mesma forma, efectuam-se entrevistas de maneira a avaliar as qualidades cognitivas e motivacionais do questionário.

(iii) Para avaliarmos a utilidade do estudo para a área das clínicas de estética e saúde e outros comentários, recorremos a um pequeno grupo da nossa amostra, ou seja, o estudo piloto.

(iv) A última fase do pré-teste é composta pela revisão dos questionários por parte de um grupo de pessoas que não esteve ligada à realização do questionário nem tem nada a ver com ele.

Só após a realização do pré-teste do instrumento de recolha de dados e verificação da sua fiabilidade, ou seja, após averiguação de que o instrumento não apresenta qualquer tipo de problema e o estudo piloto foi satisfatório, é que se passa para a fase de recolha dos dados propriamente dita.

O pré-teste decorreu no mês de Dezembro de 2009. A primeira e segunda fase do pré-teste foram compostas por entrevistas a colegas investigadores de forma a garantir que os questionários tinham as perguntas certas e era compreensível por todos. O inquérito sofreu pequenas alterações de acordo com as sugestões feitas.

A terceira fase do pré-teste, incidiu sobre um estudo piloto que consistiu na resposta por parte de um franchisador e um grupo de franchisados. Segundo Kinnear e Taylor (1983), no pré-teste a amostra deve ser representativa dos indivíduos a entrevistar no estudo principal. No entanto, como não temos uma amostra definida visto o método de amostragem ser não-causal por conveniência, e por termos apenas cinco empresas colaboradoras, o teste piloto é composto por um franchisador e por 5 franchisados. O principal objectivo foi avaliar a utilidade do questionário e a sua opinião acerca das questões e sua relevância, de estrutura e da forma do questionário. Visto serem os próprios que respondem ao questionário, ajudaram a formular melhor algumas perguntas assim como as respostas, pelo que se precedeu a novas alterações dos questionários.

A quarta fase foi composta por familiares e amigos não investigadores que não tinham conhecimento total do trabalho e que por isso puderam dar a sua opinião e reparar em pormenores.

Depois de as fases estarem concluídas, considerou-se que os questionários estavam preparados para serem instrumentos de recolha de dados. A versão final dos questionários encontra-se no Anexo 2 e 3.

### ***3.4.3 Recolha dos dados e Tratamento preliminar dos dados recolhidos***

Todos os questionários foram preenchidos pelos respondentes e enviados através de correio electrónico para o meu email pessoal. A recolha dos dados foi realizada durante o mês de Janeiro e Fevereiro de 2010. Finalizando o trabalho de recolha de informação, procedeu-se à codificação dos dados. A codificação foi feita através da atribuição de números diferentes a cada hipótese de resposta de uma pergunta e para cada resposta não respondida considerou-se resposta omissa (*missing value*) a que foi associada o código “-1” – não resposta.

## **3.5 Técnicas de Estatística a Usar**

A análise dos dados é composta por duas fases:

- A primeira fase tem como objectivo a caracterização descritiva das empresas, dos franchisados inquiridos e das suas respostas, utilizando estatísticas descritivas (valores médios, medianas e medidas de variação).
- A segunda fase tem como principal objectivo testar as hipóteses formuladas, através das técnicas estatísticas disponíveis no programa SPSS.

Segundo Hill (2000), podemos utilizar estatísticas não-paramétricas para analisar respostas dadas numa escala nominal, uma vez que o que se irá ter é o número de respostas em cada categoria da escala. *“As técnicas não-paramétricas não lidam com parâmetros e não assumem que os valores de uma variável têm distribuição normal. (...) Alguns exemplos (...): o teste do qui-quadrado, o teste entre medianas, e a correlação (do tipo Spearman).”* Hill (2000:195)

Relativamente às respostas numa escala ordinal, de intervalo ou rácio, ou seja, que admitem uma ordenação numérica das suas categorias, iremos utilizar testes paramétricos. *“As técnicas paramétricas são estatísticas que lidam com parâmetros (...) assumem um pressuposto forte, nomeadamente que, no Universo, os valores de uma variável têm distribuição normal. (...) Alguns exemplos (...): o teste t, a análise de variância, a correlação (do tipo Pearson) e a regressão linear.”* Hill (2000:195)

O próximo capítulo deste relatório apresenta os detalhes das técnicas específicas aplicadas para testar cada uma das hipóteses levantadas, assim como os resultados obtidos. Os resultados são apresentados, através da análise dos *outputs* do programa SPSS.

## CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO QUANTITATIVO

O objectivo deste capítulo é analisar os resultados obtidos a partir da informação disponibilizada nos inquéritos realizados aos franchisadores e aos franchisados.

### 4.1 Caracterização da Amostra

A dimensão efectiva da amostra que serve de estudo empírico desta investigação é composta por 56 franchisados e 5 franchisadores inquiridos. Podemos observar no quadro seguinte a caracterização geral da amostra.

**Quadro 3. Análise Geral da Amostra**

| <b>Franchisador</b>   | <b>Franchisados</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> |
|-----------------------|---------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Body Concept</b>   | 36                  | 11                | 19,6               |
| <b>Cellulem Block</b> | 37                  | 18                | 32,1               |
| <b>Depil Concept</b>  | 9                   | 3                 | 5,4                |
| <b>Logic Men</b>      | 2                   | 2                 | 3,6                |
| <b>Não + Pêlo</b>     | 42                  | 22                | 39,3               |
| <b>Total</b>          | <b>126</b>          | <b>56</b>         | <b>100,00</b>      |

Observamos que o maior número de franchisados pertence à empresa franchisadora Não + Pêlo com 42 franchisados. A Body Concept e a Cellulem Block apresentam um número de franchisados idêntico, ficando a Depil Concept e a Logic Men com o lugar mais baixo em termos de número de franchisados.

A frequência dos franchisados que se disponibilizaram a colaborar com esta investigação segue uma distribuição idêntica proporcional relativamente ao número de franchisados de cada empresa. Assim, a maior percentagem de inquiridos, 39,3% pertence à Não + Pêlo seguida da Cellulem Block com 32,1% e da Body Concept com 19,6%. No grupo de inquiridos com menor peso nesta investigação encontra-se a Depil Concept e a Logic Men devido ao reduzido número de franchisados existentes.

No que respeita à distribuição da amostra pelas áreas geográficas, pelo quadro que se segue podemos observar que a maioria dos franchisados se encontra na Grande Lisboa com um peso de 64,3% da amostra total, seguido do Grande Porto com um peso de

19,5%. As restantes áreas geográficas não apresentam um peso muito significativo variando entre 1,8% e 5,4%.

**Quadro 4. Área Geográfica dos Inquiridos**

| Área Geográfica      | Frequência | Percentagem   |
|----------------------|------------|---------------|
| <b>Grande Lisboa</b> | 36         | 64,3          |
| <b>Grande Porto</b>  | 11         | 19,5          |
| <b>Norte</b>         | 3          | 5,4           |
| <b>Centro</b>        | 1          | 1,8           |
| <b>Alentejo</b>      | 1          | 1,8           |
| <b>Algarve</b>       | 3          | 5,4           |
| <b>Açores</b>        | 1          | 1,8           |
| <b>Total</b>         | <b>56</b>  | <b>100,00</b> |

No quadro 5, podemos observar a distribuição de cada empresa pelas áreas geográficas assim como o seu peso no total da amostra. Assim, verificamos que as áreas geográficas com mais peso são a Grande Lisboa e o Grande Porto. No entanto, podemos também observar que a Não + Pêlo tem maior peso na área da Grande Lisboa com 30,4% seguida da Cellulem Block e da Body Concept com um peso de 14,3% respectivamente no Grande Porto e na Grande Lisboa. A Cellulem Block apresenta ainda um peso significativo na Grande Lisboa com 12,5%.

**Quadro 5. Área Geográfica dos Inquiridos por Empresa**

| Empresa               | Área Geográfica | Frequência | Percentagem |
|-----------------------|-----------------|------------|-------------|
| <b>Body Concept</b>   | Grande Lisboa   | 8          | 14,3        |
|                       | Grande Porto    | 1          | 1,8         |
|                       | Alentejo        | 1          | 1,8         |
|                       | Algarve         | 1          | 1,8         |
| <b>Cellulem Block</b> | Grande Lisboa   | 7          | 12,5        |
|                       | Grande Porto    | 8          | 14,3        |
|                       | Norte           | 1          | 1,8         |
|                       | Algarve         | 1          | 1,8         |
|                       | Açores          | 1          | 1,8         |
| <b>Depil Concept</b>  | Grande Lisboa   | 3          | 5,3         |
| <b>Logic Men</b>      | Grande Lisboa   | 1          | 1,8         |
|                       | Grande Porto    | 1          | 1,8         |
| <b>Não + Pêlo</b>     | Grande Lisboa   | 17         | 30,4        |
|                       | Grande Porto    | 2          | 3,5         |
|                       | Norte           | 2          | 3,5         |
|                       | Algarve         | 1          | 1,8         |

|  |              |           |               |
|--|--------------|-----------|---------------|
|  | <b>Total</b> | <b>56</b> | <b>100,00</b> |
|--|--------------|-----------|---------------|

De seguida, iremos realizar uma caracterização descritiva das respostas dos franchisadores e dos franchisados de acordo com os *outputs* obtidos pelo SPSS.

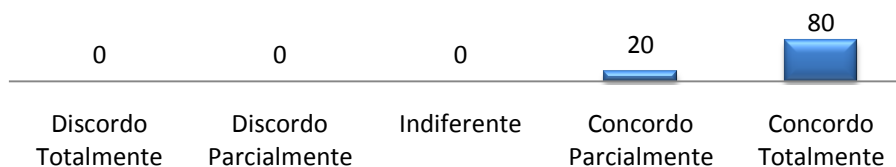
## 4.2 Análise das respostas dos franchisadores

Em relação aos franchisadores, obtivemos as seguintes respostas.

### 1. Em que medida considera uma preocupação sua o facto de os seus franchisados serem capazes de comunicar consigo de forma aberta?

De acordo com o gráfico 1, podemos verificar que 80% dos franchisadores inquiridos consideram muito importante o facto de os seus franchisados serem capazes de comunicar com eles de forma aberta contra 20% que apenas considera importante em parte.

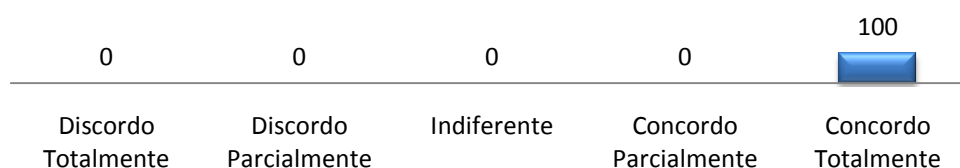
**Gráfico 1. Importância dos franchisados serem capazes de comunicar abertamente com o franchisador (%)**



### 2. Em que medida considera que uma comunicação eficaz e aberta entre franchisador e franchisado é a chave para o sucesso empresarial?

Podemos observar que todos os franchisadores acreditam que uma comunicação eficaz e aberta leva ao sucesso empresarial.

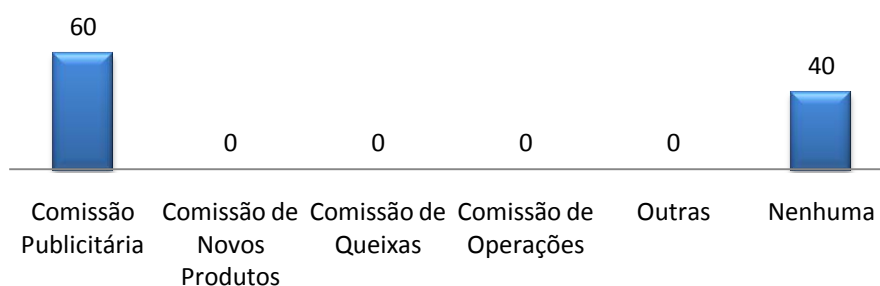
**Gráfico 2. Importância de uma comunicação eficaz e aberta na relação entre Franchisador e Franchisado (%)**



**3. Muitas vezes os franchisadores proporcionam aos franchisados a formação de comissões de forma a promover a comunicação entre ambos. Na sua organização promoveu algum dos seguintes? (assinale as opções que melhor se adequam)**

Pelos resultados obtidos, apenas 60% dos franchisadores diz promover uma comissão publicitária de forma a promover a comunicação entre franchisador e franchisado. No entanto, 40% dos franchisadores afirma não promover nenhum tipo de comissão.

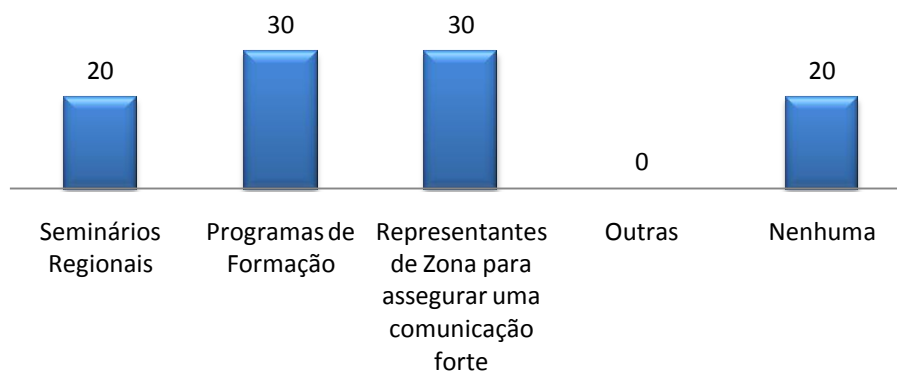
**Gráfico 3. Formação de Comissões nas Organizações (%)**



**4. Assinale nas seguintes opções qual(ais) já promoveu na sua empresa.**

De acordo com o gráfico 4, podemos verificar que tanto os programas de formação como os representantes de zona têm um peso igual de 30% seguidos dos seminários regionais com 20%.

**Gráfico 4. Acções Promovidas pelos Franchisadores (%)**



**5. Em que medida considera que a confiança que deposita nos seus franchisados influencia positivamente a vossa relação?**

Através dos resultados obtidos, observamos que 60% dos franchisadores concorda totalmente que a confiança depositada nos franchisados influencia de forma positiva a relação entre ambos contra 40% que apenas concorda em parte.

**Gráfico 5. Influência da confiança depositada nos franchisados (%)**



**6) Considera que a confiança que tem nos seus franchisados pode ser adquirida através de uma boa comunicação?**

Podemos observar que 100% dos franchisadores inquiridos considera que a confiança que tem nos seus franchisados pode ser conquistada através de uma boa comunicação.

**Quadro 6. Confiança adquirida através de uma boa comunicação**

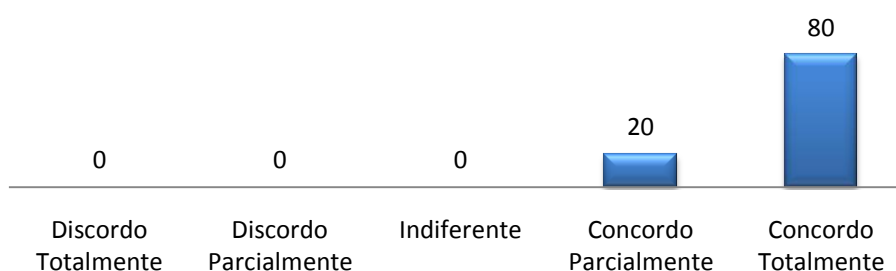
| Resposta     | Frequência | Percentagem (%) |
|--------------|------------|-----------------|
| Sim          | 5          | 100,00          |
| Não          | 0          | 0,00            |
| <b>Total</b> | <b>5</b>   | <b>100,00</b>   |



**7. Em que medida considera que a confiança mútua pode reduzir os conflitos na relação entre franchisador e francheisado?**

Através do gráfico 6, podemos observar que 80% dos franchisadores acredita que o facto de existir confiança mútua pode influenciar na redução de conflitos entre ambos contra 20% que apenas concorda parcialmente.

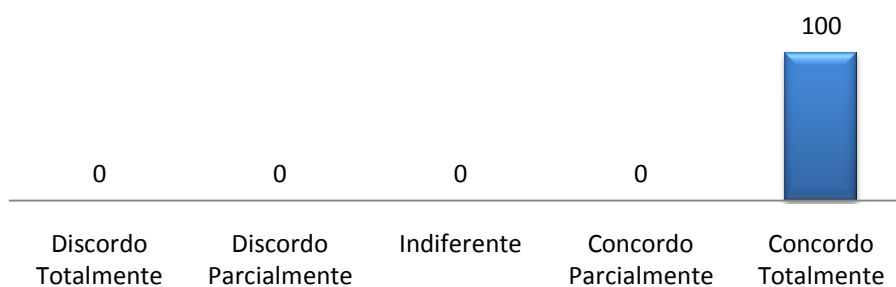
**Gráfico 6. – Importância da confiança mútua na redução de conflitos na relação (%)**



**8. Em que medida considera que o compromisso que existe entre si e os seus francheisados é importante para eles?**

Podemos observar que todos os franchisadores consideram que o compromisso que existe entre si e os seus francheisados é importante para eles.

**Gráfico 7. Importância do compromisso entre ambos para o francheisado (%)**



**9. Existe preocupação da sua parte em fazer com que os seus franchisados tenham a consciência de que são apreciados por si?**

Através do quadro 7, podemos observar que 80% dos franchisadores se preocupa em fazer com que os seus franchisados se sintam apreciados contra 20% que não tem este tipo de preocupação.

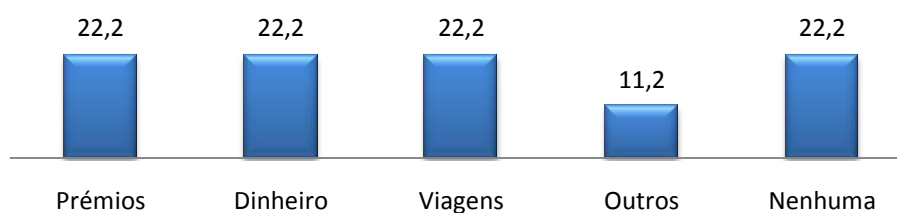
**Quadro 7. Preocupação do franchisador em fazer com que os franchisados se sintam apreciados**

| Resposta | Frequência | Percentagem (%) |
|----------|------------|-----------------|
| Sim      | 4          | 80              |
| Não      | 1          | 20              |
| Total    | 5          | 100             |

**10. Utiliza alguma das seguintes opções para mostrar aos seus franchisados que está consciente do desempenho e performance que eles lhe demonstram? (assinale as opções que melhor se adequam)**

Podemos observar que, tanto os prémios, como o dinheiro, como as viagens têm um peso igual de 22,2%. No entanto existe uma percentagem (11,2%) que apresenta outra forma de premiar o bom desempenho, sendo esta feita através de brindes e de relatórios mensais.

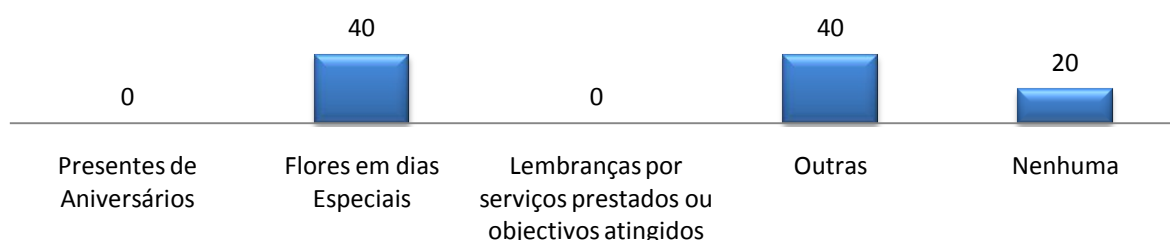
**Gráfico 8. Formas de premiar o desempenho e performance dos franchisados (%)**



**11. É importante que o franchisador tente desenvolver afinidade com os seus  
franchisados. Das seguintes opções, assinale as que tem por hábito fazer.**

Através do seguinte gráfico podemos observar que dar flores em dias especiais tem um peso de 40% e que 20% não pratica nenhuma das opções. No entanto, existem outras formas de criar afinidade que estão presentes nos 40% restantes e que são o facto de o franchisador estar sempre disponível para o franchisado e a existência de reuniões de franchisados.

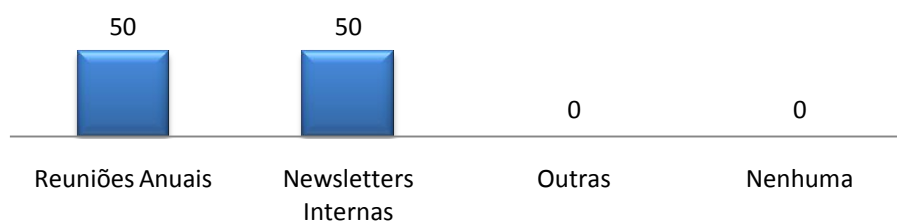
**Gráfico 9. - Formas de criar afinidade com os franchisados (%)**



**12. De que forma é feito o reconhecimento da performance dos franchisados?  
(assinale as opções que melhor se adequam)**

Através dos resultados obtidos, verificamos que o reconhecimento da performance dos franchisados é feito sempre através das reuniões anuais (50%) e de *newsletters* internas (50%).

**Gráfico 10. Reconhecimento da Performance dos Franchisados (%)**



**13. A maior parte das reuniões iniciais tem como objectivo definir as directrizes do negócio. Em que medida considera importante que à medida que a relação se desenvolve, as reuniões se foquem em áreas específicas, como finanças, gestão, crescimento pessoal, marketing? (assinale a opção que melhor se adequa)**

Podemos observar que, 80% dos franchisadores considera muito importante a existência de reuniões específicas à medida que a relação se desenvolve contra 20% que apenas concorda parcialmente.

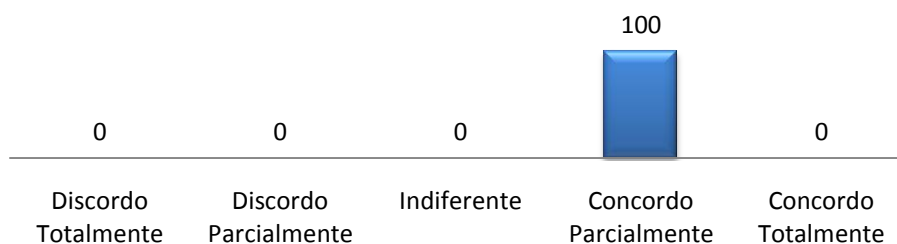
**Gráfico 11. Importância da existência de reuniões específicas (%)**



**14. Em que medida considera que os seus franchisados são flexíveis?**

Através dos resultados obtidos, verificamos que 100% dos franchisadores afirma que em parte os seus franchisados são flexíveis.

**Gráfico 12. Flexibilidade dos Franchisados (%)**



**15. Considera que os seus franchisados estão aptos para reagirem às mudanças imprevistas que ocorrem em qualquer negócio?**

Podemos observar que, 80% dos franchisados acredita que os seus franchisados estão preparados para reagir às mudanças que ocorrem em qualquer negócio. No entanto, 20% afirma que os seus franchisados não estão preparados devido à falta de mecanismos financeiros de apoio.

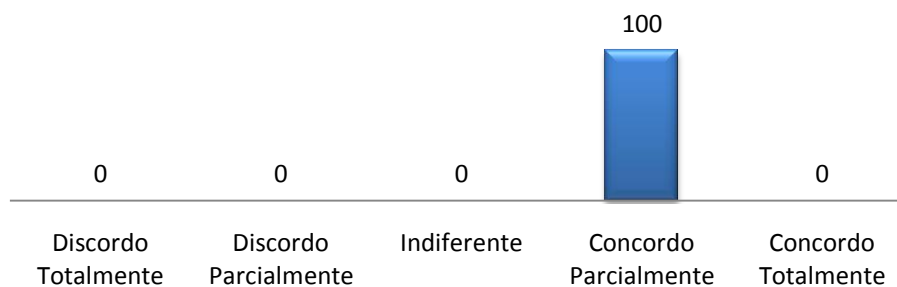
**Quadro 8. Aptidão dos franchisados a reagirem a mudanças imprevistas**

| Respostas | Frequência | Porcentagem (%) |
|-----------|------------|-----------------|
| Sim       | 4          | 80              |
| Não       | 1          | 20              |
| Total     | 5          | 100             |

**16) Em que medida considera que todo o empenho e dedicação que dá ao negócio e consequentemente aos franchisados lhe é retribuído de alguma forma?**

Através do gráfico 13, podemos verificar que todos os franchisadores concordam em parte em como todo o empenho e dedicação aos seus franchisados lhes é retribuído.

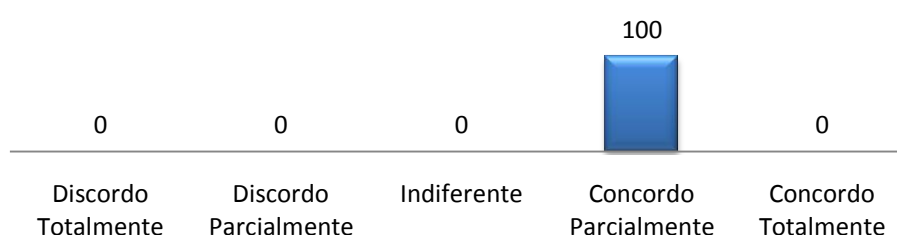
**Gráfico 13. Retribuição de dedicação e empenho ao negócio e aos franchisados (%)**



**17. Em que medida considera que os seus franchisados maximizam os seus benefícios à sua custa?**

Podemos observar que, a totalidade dos franchisadores concorda em parte que os seus franchisados maximizam os seus próprios benefícios às suas custas.

**Gráfico 14. Maximização dos benefícios dos franchisados (%)**



**18. Em que medida considera que a solidariedade demonstrada pelos seus franchisados influencia a sua relação com eles?**

Através dos resultados obtidos, verificamos que 80% dos franchisadores inquiridos concorda parcialmente ou totalmente em como a solidariedade é um factor que influencia a relação entre franchisador e franchisado. No entanto, 20% acredita que a solidariedade não é um factor de todo relevante.

**Gráfico 15. Influência da solidariedade (%)**



**19. Em que medida considera que devido à confiança que tem nos seus  
franchisados, não explora ao máximo o seu poder sobre eles?**

Podemos observar que, 60% dos franchisadores afirma que o facto de confiarem nos seus franchisados, não impede que explorem ao máximo o seu poder sobre eles contra 40% que afirma concordar em parte com a questão.

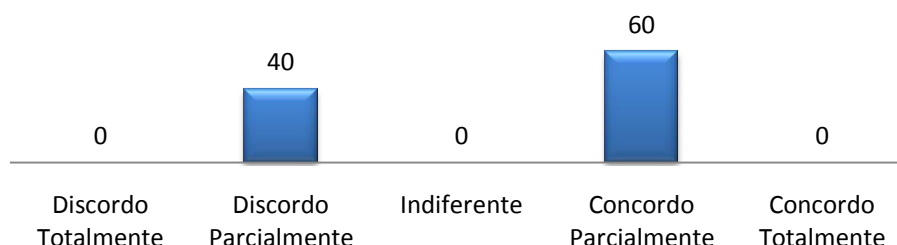
**Gráfico 16. Redução do uso do poder devido à confiança nos franchisados (%)**



**20. Em que medida considera que a contenção no uso do poder influencia  
positivamente a relação franchisador – franchisado?**

De acordo com o gráfico seguinte, observamos que 60% dos franchisadores concordam em parte que a contenção no uso do poder é um factor que influencia positivamente a relação entre ambos contra 40% que não concorda em parte.

**Gráfico 17. Influência da contenção no uso do poder (%)**



**21. Da seguinte lista enumere os 5 indicadores (1 referente ao mais importante) que considera terem mais importância no sucesso da relação franchisador – franchisado.**

Através do quadro seguinte, podemos observar que a comunicação é o indicador mais importante para os franchisadores no sucesso da relação. Seguidamente estão a confiança, o know-how, o compromisso e a consciência do outro. No entanto, importa mencionar que factores como a afinidade, a solidariedade e a contenção no uso do poder não foram escolhidos uma única vez pelos franchisadores.

**Quadro 9. Os cinco indicadores mais importantes no sucesso da relação entre franchisador e franchisado**

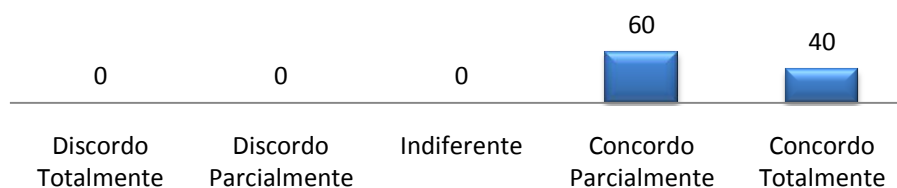
| <b>Grau de importância</b> | <b>Indicadores</b>   | <b>Número de respostas</b> |
|----------------------------|----------------------|----------------------------|
| <b>1</b>                   | Comunicação          | 3                          |
|                            | Know-How             | 2                          |
| <b>2</b>                   | Comunicação          | 1                          |
|                            | Confiança            | 3                          |
|                            | Compromisso          | 1                          |
| <b>3</b>                   | Comunicação          | 1                          |
|                            | Confiança            | 1                          |
|                            | Know-How             | 3                          |
| <b>4</b>                   | Compromisso          | 3                          |
|                            | Reciprocidade        | 2                          |
| <b>5</b>                   | Compromisso          | 1                          |
|                            | Consciência do outro | 2                          |
|                            | Reciprocidade        | 1                          |

**22. Em que medida considera que a selecção do franchisado influencia a relação futura franchisador – franchisado?**

Podemos observar que a totalidade dos franchisadores concorda que a selecção do franchisado influencia a relação futura de ambos, 60% concorda apenas em parte enquanto 40% concorda na totalidade.



**Gráfico 18. Influência da selecção do franchisado (%)**



**23. Antes do recrutamento dos candidatos a franchisados, elabora um “perfil ideal de um franchisado”?**

Através do quadro seguinte, observamos que 100% dos franchisadores elabora um perfil ideal do seu franchisado antes do recrutamento destes.

**Quadro 10. Elaboração de perfil ideal de um franchisado**

| Respostas    | Frequência | Percentagem (%) |
|--------------|------------|-----------------|
| Sim          | 5          | 100             |
| Não          | 0          | 0               |
| <b>Total</b> | <b>5</b>   | <b>100</b>      |

**24) Assim que os franchisados dominem o negócio, tem por hábito oferecer-lhes a oportunidade de abrirem um segundo franchising?**

Pelos resultados obtidos, verificamos que a totalidade dos franchisadores inquiridos revela que oferecem a oportunidade aos franchisados experientes de abrirem um segundo franchising de forma a crescerem com a organização.

**Quadro 11. Oportunidade de abertura do segundo franchising**

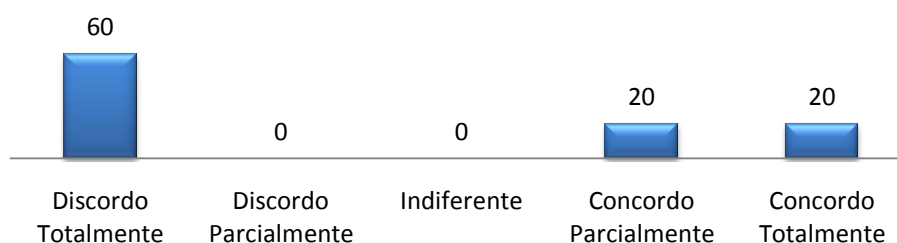
| Respostas    | Frequência | Percentagem (%) |
|--------------|------------|-----------------|
| Sim          | 5          | 100             |
| Não          | 0          | 0               |
| <b>Total</b> | <b>5</b>   | <b>100</b>      |

**25. Existem franchisadores que criam comissões consultivas mistas, ou seja, comissões com representantes do franchisador e do franchisado em que o principal objectivo é promover a comunicação entre ambos.**

**Em que medida considera útil criar uma comissão consultiva mista de forma a evitar alguma insatisfação por parte dos franchisados?**

Podemos observar pelo gráfico que 60% dos franchisadores não concorda na totalidade com a medida de criar uma comissão consultiva mista de forma a evitar insatisfações dos franchisados. No entanto, 40% acredita ser uma boa forma de contornar o facto.

**Gráfico 19. Criação de uma comissão consultiva mista (%)**



**26. Já criou alguma comissão consultiva mista?**

Através do quadro, podemos observar que 100% dos franchisadores nunca criaram uma comissão consultiva mista de forma a minimizar possíveis insatisfações.

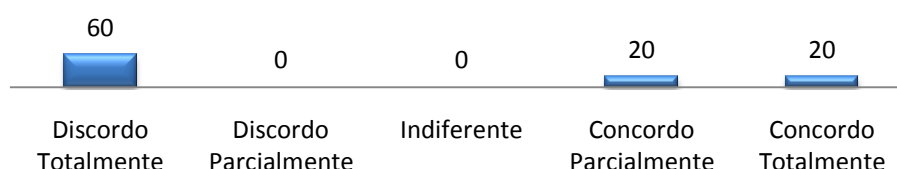
**Quadro 12. Criação efectiva de uma comissão mista**

| Respostas | Frequência | Percentagem (%) |
|-----------|------------|-----------------|
| Sim       | 0          | 0               |
| Não       | 5          | 100             |
| Total     | 5          | 100             |

**27) Em que medida considera que a criação de comissões consultivas mista influencia a relação franchisador – francheisado?**

Podemos observar, no gráfico seguinte que 60% dos franchisadores inquiridos não concorda que as comissões consultivas mistas influenciam a relação entre franchisador e francheisado contra 40% que acredita parcialmente (20%) e totalmente (20%).

**Gráfico 20. Influência das comissões consultivas mistas (%)**



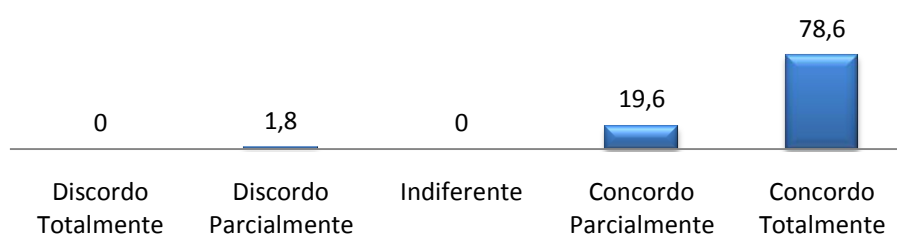
### 4.3 Análise das respostas dos francheisados

Em relação aos francheisados, obtivemos as seguintes respostas.

**1. Em que medida considera que uma comunicação aberta entre si e o seu franchisador influencia positivamente a relação franchisador – francheisado?**

Através do gráfico seguinte, podemos observar que 78,6% dos francheisados inquiridos concorda totalmente que uma comunicação aberta influencia de forma positiva a relação entre eles e o franchisador. No entanto, existe uma minoria (1,8%) que discorda parcialmente com a questão.

**Gráfico 21. Influência de uma comunicação aberta (%)**



**2. Considera que a forma como o franchisador comunica consigo o faz sentir mais como parte da sua organização?**

Podemos observar, através do quadro seguinte, que 83,9% dos franchisados considera que a forma como o franchisador comunica com eles faz com que se sintam mais integrados. Apenas 16,1% não concorda com a afirmação.

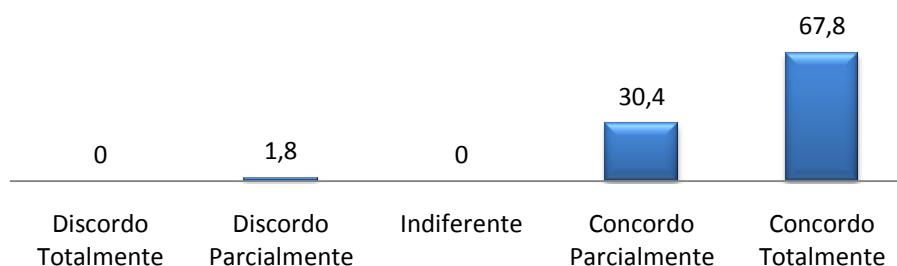
**Quadro 13. Comunicação leva franchisado a sentir-se mais como parte da organização**

| Respostas    | Frequência | Percentagem (%) |
|--------------|------------|-----------------|
| Sim          | 47         | 83,9            |
| Não          | 9          | 16,1            |
| <b>Total</b> | <b>56</b>  | <b>100</b>      |

**3. Em que medida considera que uma comunicação eficaz e aberta entre franchisador e franchisado é a chave para o sucesso empresarial?**

Através do gráfico 22 observamos que, 67,8% dos franchisados concorda totalmente e que 30,4% concorda em parte que uma comunicação eficaz e aberta é a chave para o sucesso empresarial contra apenas 1,8% que não concorda em parte.

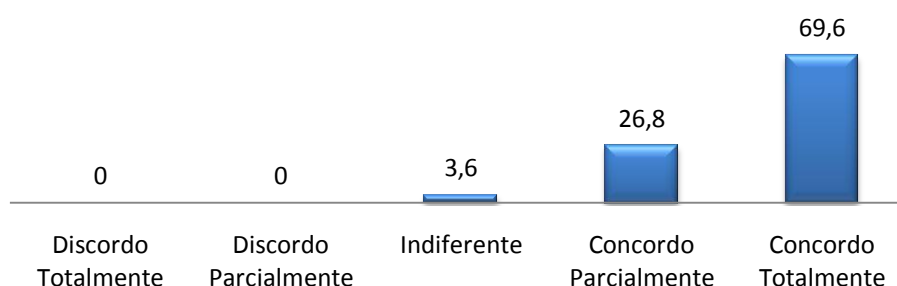
**Gráfico 22. Comunicação aberta e eficaz (%)**



**4. Em que medida considera que a confiança que deposita no franchisador influencia positivamente a vossa relação?**

Com os resultados obtidos, verificamos que 69,6% e 26,8% concordam totalmente e parcialmente respectivamente, com a confiança como factor influenciador positivo da relação. No entanto, observamos que 3,6% dos franchisados são indiferentes a este factor.

**Gráfico 23. Confiança, factor influenciador da relação**



**5. Considera que a confiança que tem no franchisador pode ser adquirida através de uma boa comunicação?**

Podemos observar, no gráfico seguinte que 96,4% dos franchisados acredita que a confiança que tem no franchisador pode ser adquirida através de uma boa comunicação contra apenas 3,6% que não concorda.

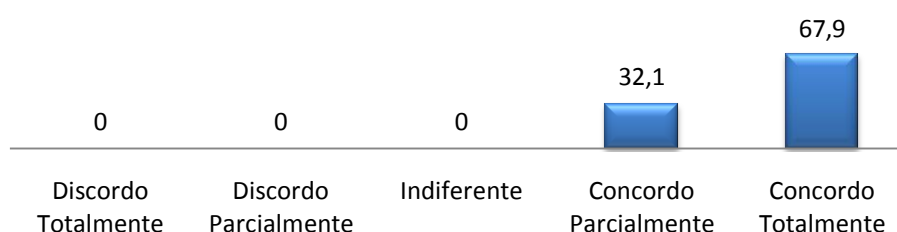
**Quadro 14. Confiança é adquirida através da comunicação**

| Respostas    | Frequência | Percentagem (%) |
|--------------|------------|-----------------|
| Sim          | 54         | 96,4            |
| Não          | 2          | 3,6             |
| <b>Total</b> | <b>56</b>  | <b>100</b>      |

**6. Em que medida considera que a confiança mútua pode reduzir os conflitos na relação entre franchisador e francheado?**

Podemos observar que, 100% dos francheados concorda que a confiança mútua pode reduzir possíveis conflitos na relação, 32,1% concorda em parte e 67,9% concorda totalmente.

**Gráfico 24. Confiança mútua reduz conflitos (%)**



**7. Por vezes os francheados interpretam mal os motivos do franchisador numa determinada decisão. Já alguma vez lhe aconteceu?**

Através das respostas, verificamos que 67,9% dos francheados afirma que já ocorreu não entender certas decisões dos franchisadores contra 32,1% que afirma nunca ter ocorrido.

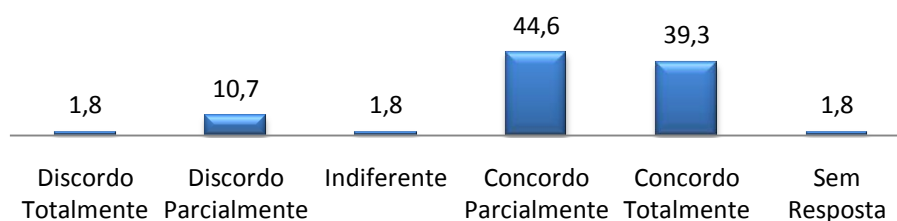
**Quadro 15. Interpretação errada de uma decisão do franchisador**

| Respostas | Frequência | Percentagem (%) |
|-----------|------------|-----------------|
| Sim       | 38         | 67,9            |
| Não       | 18         | 32,1            |
| Total     | 56         | 100             |

**8. Em que medida considera que o compromisso que existe entre si e o seu franchisador é importante para ele?**

Podemos observar, através do gráfico seguinte que 44,6% e 39,3% dos franchisados concordam em parte e totalmente respectivamente, que o compromisso existente entre ambos é importante para o franchisador. No entanto, existem 10,7% que não concorda em parte com a afirmação.

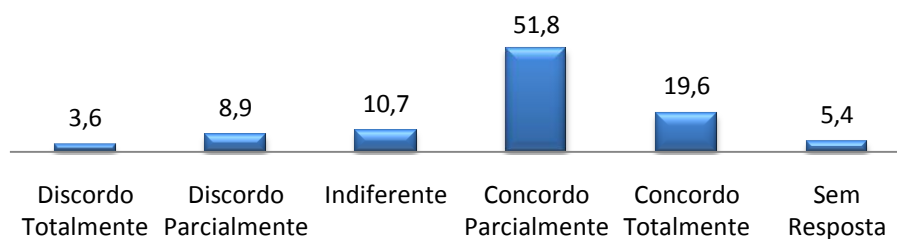
**Gráfico 25. Compromisso, factor importante para franchisador (%)**



**9. Em que medida considera que a incerteza da relação é reduzida pelo compromisso que existe entre franchisador e franchisado?**

Podemos observar, através do gráfico seguinte que 51,8% dos franchisados considera em parte que a incerteza da relação é reduzida pelo compromisso existente entre ambos.

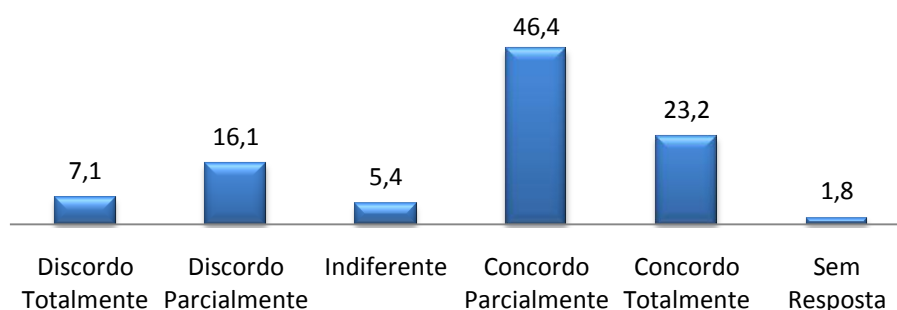
**Gráfico 26. Incerteza da relação reduzida pelo compromisso (%)**



**10. Em que medida considera que o seu franchisador tem uma preocupação elevada com os seus interesses?**

Podemos observar que, 46,4% dos franchisados acredita em parte que o franchisador se preocupa com os seus interesses e 23,2% concorda totalmente. No entanto, existe uma percentagem de 16,1 que não concorda em parte e 7,1% que não concorda em nada com a afirmação.

**Gráfico 27. Preocupação do franchisador com interesses do franchisado (%)**



**11. Tem consciência de que é apreciado pelo seu franchisador?**

Através do quadro 16, podemos observar que 69,6% dos franchisados têm consciência de que são apreciados pelo franchisador contra 28,6% que não tem esta consciência.

**Quadro 16. Consciência do franchisador**

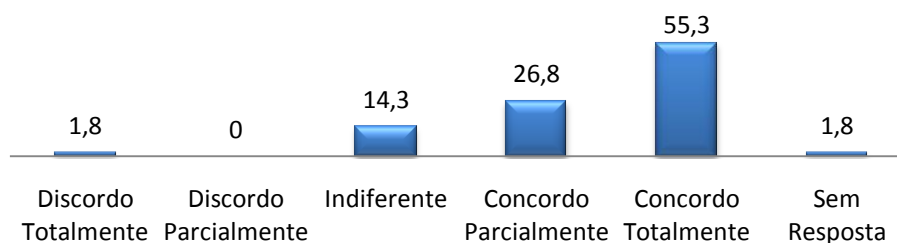
| Respostas    | Frequência | Percentagem (%) |
|--------------|------------|-----------------|
| Sim          | 39         | 69,6            |
| Não          | 16         | 28,6            |
| Sem Resposta | 1          | 1,8             |
| <b>Total</b> | <b>56</b>  | <b>100</b>      |



**12. Em que medida considera importante o desenvolvimento de afinidade entre si e o seu franchisador?**

Podemos verificar que, 55,3% dos franchisados inquiridos concorda totalmente com a importância do desenvolvimento de afinidade entre si e o seu franchisador.

**Gráfico 28. Afinidade (%)**



**13. A maior parte das reuniões iniciais tem como objectivo definir as directrizes do negócio. À medida que a relação se desenvolve, as reuniões tornam-se mais específicas?**

Podemos observar que 64,3% dos franchisados concordam com o facto de as reuniões de tornarem mais específicas à medida que a relação se desenvolve.

**Quadro 17. Reuniões mais específicas**

| Respostas    | Frequência | Percentagem (%) |
|--------------|------------|-----------------|
| Sim          | 36         | 64,3            |
| Não          | 20         | 35,7            |
| <b>Total</b> | <b>56</b>  | <b>100</b>      |

**14. Existe alguma forma de ter acesso imediato ao seu franchisador para ter ajuda em alguma situação?**

Através do quadro 18, verificamos que 92,9% dos franchisados afirma ter acesso imediato ao franchisador. A maioria destes 92,9%, diz ter acesso imediato ao seu franchisador através de email e telefone.

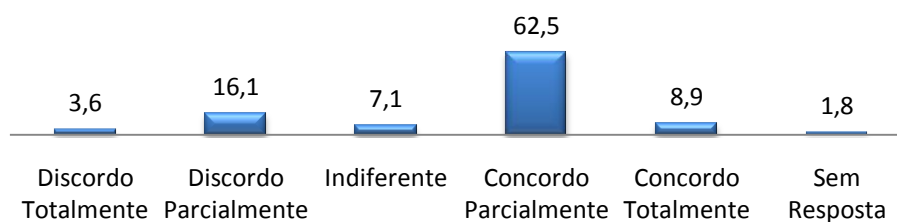
**Quadro 18. Acesso imediato ao franchisador**

| Respostas | Frequência | Porcentagem (%) |
|-----------|------------|-----------------|
| Sim       | 52         | 92,9            |
| Não       | 4          | 7,1             |
| Total     | 56         | 100             |

**15. Em que medida considera que o seu franchisador é flexível?**

Podemos observar que 62,5% dos franchisados inquiridos, concorda em parte que o seu franchisador é flexível.

**Gráfico 29. Flexibilidade do Franchisador (%)**



**16. Considera que o seu franchisador é atencioso quando lhe comunica algum problema pessoal?**

Através do quadro 19, podemos observar que 75% dos franchisados afirma que o seu franchisador é atencioso no que diz respeito aos seus problemas pessoais contra 21,4% que afirma o contrário. No entanto, existe uma minoria de 3,6% que não respondeu porque nunca comunicou qualquer tipo de problema pessoal ao franchisador.

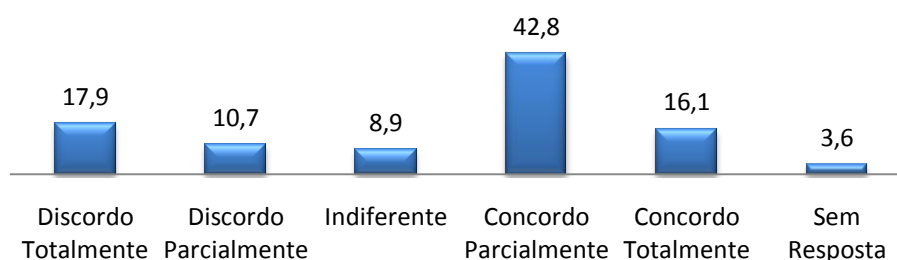
**Quadro 19. Franchisador atencioso relativamente a problemas pessoais**

| Respostas    | Frequência | Percentagem (%) |
|--------------|------------|-----------------|
| Sim          | 42         | 75              |
| Não          | 12         | 21,4            |
| Sem Resposta | 2          | 3,6             |
| <b>Total</b> | <b>56</b>  | <b>100</b>      |

**17. Em que medida considera que todo o empenho e dedicação que dá ao negócio e consequentemente ao franchisador lhe é retribuído de alguma forma?**

Podemos observar no gráfico seguinte que 42,8% dos franchisados concorda em parte que o seu empenho e dedicação ao negócio e ao franchisador lhe são retribuídos de alguma forma contra 17,9% que discorda totalmente.

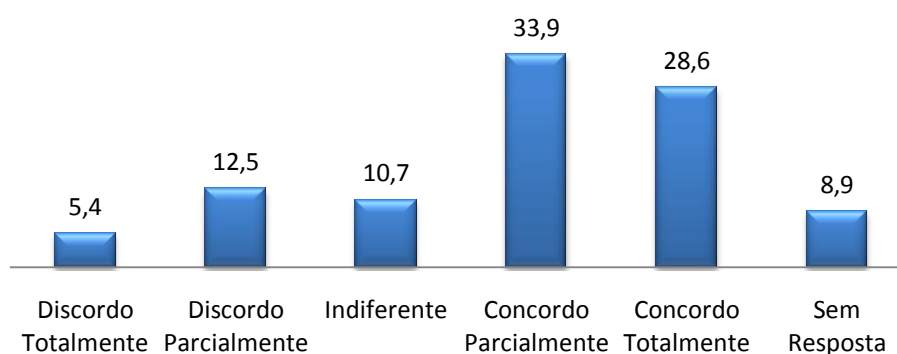
**Gráfico 30. Retribuição de dedicação e empenho ao negócio e ao franchisador (%)**



**18. Em que medida considera que o seu franchisador maximiza os seus benefícios à sua custa?**

Podemos observar, através do gráfico seguinte que a maioria dos franchisados (62,5%) concorda em parte ou totalmente em como o franchisador maximiza os seus benefícios às suas custas.

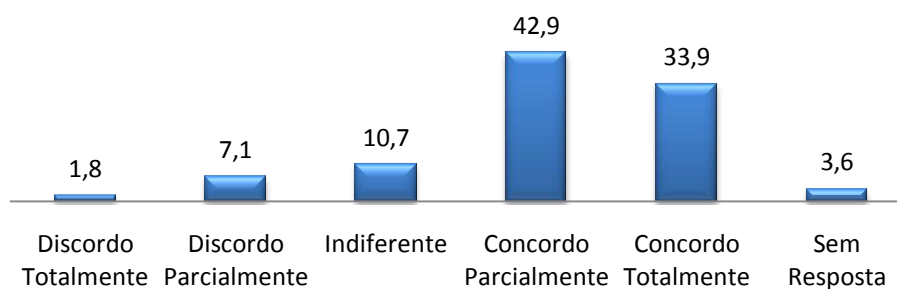
**Gráfico 31. Franchisador maximiza os seus benefícios à custa dos franchisados (%)**



**19. Em que medida considera que a solidariedade demonstrada pelo seu franchisador influencia a sua relação com ele?**

Podemos verificar que mais de 75% dos franchisados concorda em parte ou totalmente em que a solidariedade demonstrada pelo franchisador influencia a relação entre ambos.

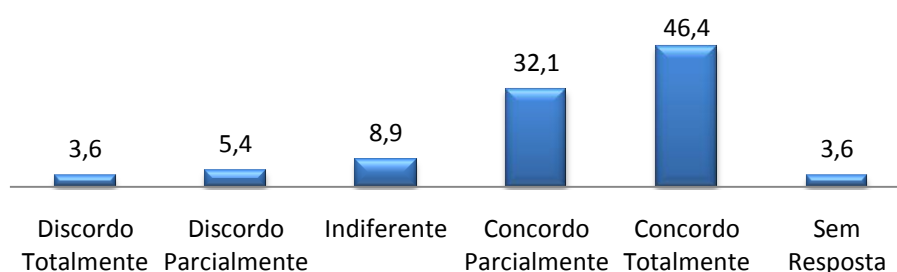
**Gráfico 32. Influência da Solidariedade na relação (%)**



**20. Em que medida considera que a contenção no uso do poder influencia positivamente a relação franchisador – francheisado?**

Podemos observar que quase 80% dos francheisados, concordam em parte ou totalmente em como a contenção no uso do poder é um factor influenciador da relação entre franchisador e francheisado.

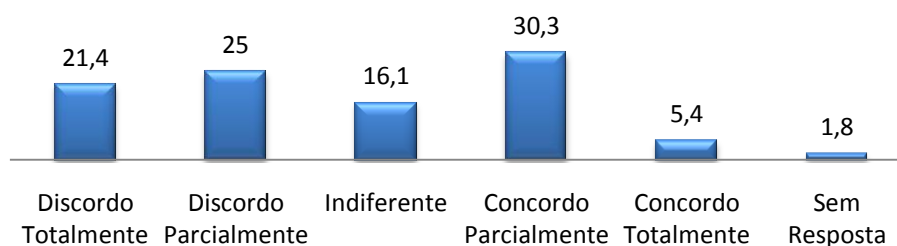
**Gráfico 33. Contenção no uso do poder influencia a relação (%)**



**21. Em que medida considera que o seu franchisador explora de forma menos positiva o poder que tem?**

Através dos resultados obtidos, podemos verificar que quase 50% dos francheisados discorda totalmente ou em parte no que diz respeito ao uso do poder de forma menos positiva por parte do franchisador contra 30,3% que concorda em parte.

**Gráfico 34. Exploração do poder de forma menos positiva pelo franchisador (%)**



**22. Da seguinte lista enumere os 5 indicadores (1 referente ao mais importante) que considera terem mais importância no sucesso da relação franchisador – franchisado.**

Através do quadro 20, verificamos que o indicador mais importante para os franchisados é a comunicação seguida da confiança e do compromisso. Por fim está o know-how e a contenção no uso do poder.

**Quadro 20. Os cinco indicadores mais importantes para os franchisados no sucesso da relação entre franchisador e franchisado**

| <b>Factores (nº de votos)/Grau de Importância</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Comunicação</b>                                | 20       | 9        | 14       | 8        | 3        |
| <b>Confiança</b>                                  | 16       | 16       | 11       | 4        | 1        |
| <b>Compromisso</b>                                | 8        | 11       | 12       | 9        | 3        |
| <b>Consciência do outro</b>                       | 2        | 3        | 4        | 9        | 7        |
| <b>Afinidade</b>                                  | 1        | 1        | -        | -        | 6        |
| <b>Know-How</b>                                   | 9        | 7        | 7        | 13       | 6        |
| <b>Flexibilidade</b>                              | -        | 5        | 5        | 9        | 9        |
| <b>Reciprocidade</b>                              | -        | 1        | 1        | 3        | 9        |
| <b>Solidariedade</b>                              | -        | 1        | -        | -        | 1        |
| <b>Contenção no uso do poder</b>                  | 2        | 3        | 1        | -        | 10       |

**23. Possui mais do que uma loja?**

Podemos observar através do quadro 21 que quase 90% dos franchisados não possui mais do que uma loja. Apenas quase 11% dos franchisados inquiridos afirmam ter mais do que uma loja.

**Quadro 21. Franchisados com mais de uma loja**

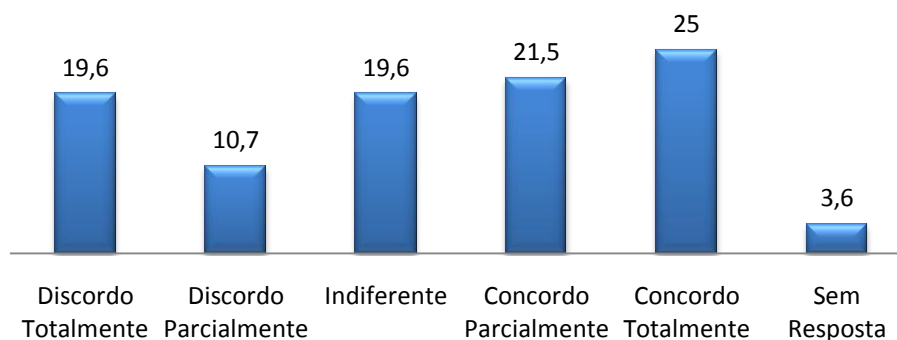
| Respostas | Frequência | Porcentagem (%) |
|-----------|------------|-----------------|
| Sim       | 6          | 10,7            |
| Não       | 50         | 89,3            |
| Total     | 56         | 100             |

**24. Existem franchisadores que criam comissões consultivas mistas, ou seja, comissões com representantes do franchisador e do franchisado em que o principal objectivo é promover a comunicação entre ambos.**

**Em que medida considera importante que exista uma comissão consultiva mista de forma a promover a comunicação entre franchisador e o franchisado?**

Através do gráfico seguinte, podemos verificar que os valores estão muito próximos uns dos outros. Quase 50% dos franchisados considera em parte ou totalmente que a existência de uma comissão consultiva mista poderá promover a comunicação. No entanto, cerca de 30% dos franchisados discorda em parte ou totalmente. Existe ainda uma percentagem relevante (19,6%) que afirma ser indiferente.

**Gráfico 35. Importância de uma comissão consultiva mista (%)**



**25. Pertence a alguma comissão consultiva mista?**

Através do quadro seguinte, verificamos que a totalidade dos franchisados inquiridos afirma não pertencer a nenhuma comissão consultiva mista.

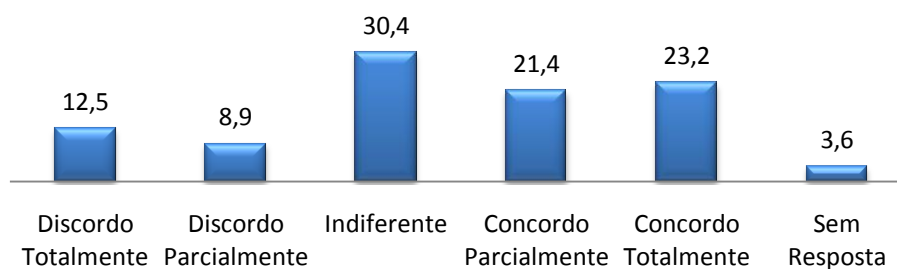
**Quadro 22. Comissão consultiva mista**

| Respostas | Frequência | Percentagem (%) |
|-----------|------------|-----------------|
| Sim       | 0          | 0               |
| Não       | 56         | 100             |
| Total     | 56         | 100             |

**26. Em que medida considera que a criação de comissões consultivas mista influencia a relação franchisador – franchisado?**

Através do gráfico seguinte, podemos observar que para cerca de 44% dos franchisados, a criação de uma comissão consultiva mista influencia a relação. No entanto, para 30,4% dos franchisados, a criação desta comissão é indiferente.

**Gráfico 36. Comissão consultiva mista influencia a relação (%)**

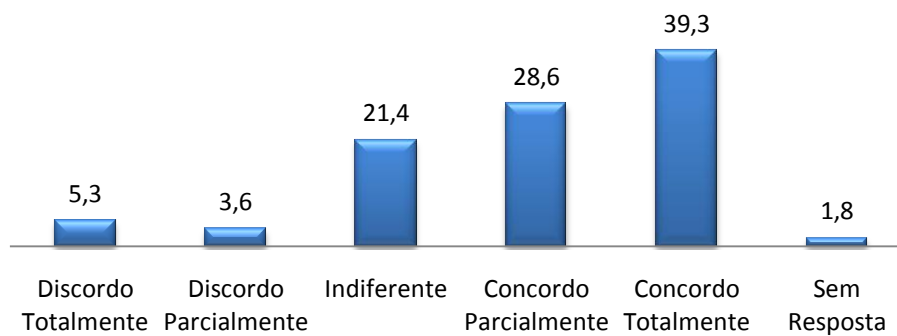




## 27. Em que medida considera importante as associações de franchisados?

Podemos observar, no gráfico seguinte que 67,9% dos franchisados considera em parte ou totalmente, que as associações de franchisados são importantes. No entanto, para cerca de 21% dos franchisados, estas associações são indiferentes.

**Gráfico 37. Importância das associações de franchisados (%)**



## 28. Pertence a alguma associação de franchisados?

Podemos observar que 100% dos franchisados afirma não pertencer a nenhuma associação de franchisados.

**Quadro 23. Associação de franchisados**

| Respostas | Frequência | Percentagem (%) |
|-----------|------------|-----------------|
| Sim       | 0          | 0               |
| Não       | 56         | 100             |
| Total     | 56         | 100             |

### 4.4 Teste das Hipóteses em Estudo

Devido ao reduzido número de franchisadores inquiridos, não foi possível fazer as análises em SPSS. Desta forma, os testes das hipóteses em estudo foram concluídos através da análise dos 56 franchisados inquiridos.

Para testarmos todas as hipóteses, optámos por um teste não-paramétrico, o Teste da independência do *Qui-Quadrado*, uma vez que este estuda a dependência entre duas variáveis. O teste do *Qui-Quadrado* permite testar as seguintes hipóteses:

H0 = As variáveis X e Y são independentes entre si;

H1 = As variáveis X e Y são dependentes entre si.

A estatística do teste de independência do *Qui-Quadrado* é a seguinte:

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(FO_{ij} - FE_{ij})^2}{FE_{ij}}$$

**FO<sub>ij</sub>** → Frequências observadas para a categoria i e j de cada variável;

**FE<sub>ij</sub>** → Frequências esperadas para a categoria i e j de cada variável.

Se o valor da distribuição do *Qui-Quadrado*, para (r-1)(s-1) graus de liberdade e um nível de significância de 5%, for superior ao da estatística, não deverá ser rejeitada a hipótese nula de independência de variáveis.

Podemos agora testar as hipóteses que se seguem e analisar os resultados obtidos através dos *outputs* do SPSS.

**H1: A relação entre o franchisador e o franchisado é influenciada pela comunicação entre ambos.**

#### Quadro 24. Output do Teste *Chi-Square* sobre H1

##### *Test Statistics*

|               | Comunicação |
|---------------|-------------|
| Chi-Square(a) | 38,107      |
| df            | 4           |
| Asymp. Sig.   | ,000        |

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 11,2.

De acordo com os resultados, podemos verificar que o valor do Sig = 0,000 < 0,05 logo rejeitamos H0, ou seja, a relação entre franchisador e franchisado está dependente da comunicação.

**H2: A relação sustentada entre o franchisador e o franchisado está dependente da confiança existente entre ambos.**

**Quadro 25. Output do Teste Chi-Square sobre H2**

*Test Statistics*

|               | Confiança |
|---------------|-----------|
| Chi-Square(a) | 28,857    |
| df            | 5         |
| Asymp. Sig.   | ,000      |

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 9,3.

De acordo com os resultados, podemos verificar que o valor do Sig = 0,000 < 0,05 logo rejeitamos H0, ou seja, a relação entre franchisador e franchisado está dependente da confiança.

**H3: A relação existente entre o franchisador e o franchisado é influenciada pelo compromisso relacional que cada um tem com o outro.**

**Quadro 26. Output do Teste Chi-Square sobre H3**

*Test Statistics*

|               | Compromisso |
|---------------|-------------|
| Chi-Square(a) | 22,660      |
| Df            | 9           |
| Asymp. Sig.   | ,007        |

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 5,3.

De acordo com os resultados, podemos verificar que o valor do Sig = 0,007 < 0,05 logo rejeitamos H0, ou seja, a relação entre franchisador e franchisado está dependente do compromisso existente entre ambos.

**H4: A consciência do outro é um factor que influencia a relação franchisador - franchisado.**

**Quadro 27. Output do Teste *Chi-Square* sobre H4**

***Test Statistics***

|               | Consciência |
|---------------|-------------|
| Chi-Square(a) | 39,250      |
| Df            | 2           |
| Asymp. Sig.   | ,000        |

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 18,7.

De acordo com os resultados, podemos verificar que o valor do Sig = 0,000 < 0,05 logo rejeitamos H0, ou seja, a relação entre franchisador e franchisado está dependente da consciência que cada um tem do outro.

**H5: A relação franchisador – franchisado é influenciada pela afinidade gerada entre franchisador e franchisado.**

**Quadro 28. Output do Teste *Chi-Square* sobre H5**

***Test Statistics***

|               | Afinidade |
|---------------|-----------|
| Chi-Square(a) | 35,982    |
| Df            | 3         |
| Asymp. Sig.   | ,000      |

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 13,8.

De acordo com os resultados, podemos verificar que o valor do Sig = 0,000 < 0,05 logo rejeitamos H0, ou seja, a relação entre franchisador e franchisado está dependente da afinidade existente entre ambos.

**H6: A relação entre franchisador e francheisado é influenciada pela transmissão do know-how empresarial.**

**Quadro 29. Output do Teste *Chi-Square* sobre H6**

**Test Statistics**

|               | <i>Know How</i> |
|---------------|-----------------|
| Chi-Square(a) | 28,000          |
| Df            | 2               |
| Asymp. Sig.   | ,000            |

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 18,7.

De acordo com os resultados, podemos verificar que o valor do Sig = 0,000 < 0,05 logo rejeitamos H0, ou seja, a relação entre franchisador e francheisado está dependente do know-how transmitido.

**H7: A relação franchisador – francheisado é influenciada pela flexibilidade existente por parte de cada um dos membros da relação.**

**Quadro 30. Output do Teste *Chi-Square* sobre H7**

**Test Statistics**

|               | Flexibilidade |
|---------------|---------------|
| Chi-Square(a) | 62,364        |
| Df            | 4             |
| Asymp. Sig.   | ,000          |

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 11,0.

De acordo com os resultados, podemos verificar que o valor do Sig = 0,000 < 0,05 logo rejeitamos H0, ou seja, a relação entre franchisador e francheisado está dependente da flexibilidade que cada um demonstra.

**H8: A relação entre franchisador e francheisado é influenciada através da norma da reciprocidade entre ambos.**

**Quadro 31. Output do Teste *Chi-Square* sobre H8**

***Test Statistics***

|               | Reciprocidade |
|---------------|---------------|
| Chi-Square(a) | 35,294        |
| Df            | 8             |
| Asymp. Sig.   | ,000          |

a. 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 5,7.

De acordo com os resultados, podemos verificar que o valor do Sig = 0,000 < 0,05 logo rejeitamos H0, ou seja, a relação entre franchisador e francheisado está dependente da reciprocidade.

**H9: A solidariedade demonstrada entre franchisador e francheisado influencia a relação entre ambos.**

**Quadro 32. Output do Teste *Chi-Square* sobre H9**

***Test Statistics***

|               | Solidariedade |
|---------------|---------------|
| Chi-Square(a) | 37,667        |
| Df            | 4             |
| Asymp. Sig.   | ,000          |

a. 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10,8.

De acordo com os resultados, podemos verificar que o valor do Sig = 0,000 < 0,05 logo rejeitamos H0, ou seja, a relação entre franchisador e francheisado está dependente da solidariedade demonstrada por cada um.

**H10: A relação franchisador – francheisado é influenciada pela contenção no uso do poder por parte do franchisador face ao francheisado.**

**Quadro 33. Output do Teste *Chi-Square* sobre H10**

| <i>Test Statistics</i> |                              |
|------------------------|------------------------------|
|                        | Contenção no<br>Uso do Poder |
| Chi-Square(a)          | 29,852                       |
| Df                     | 7                            |
| Asymp. Sig.            | ,000                         |

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 6,8.

De acordo com os resultados, podemos verificar que o valor do Sig = 0,000 < 0,05 logo rejeitamos H0, ou seja, a relação entre franchisador e francheisado está dependente da contenção no uso do poder.

**H11: A selecção do francheisado é uma forma de prevenção de conflitos na relação entre franchisador e francheisado.**

Esta hipótese só pode ser analisada através da análise descritiva às perguntas relativas à selecção do francheisado aos franchisadores. Como 100% dos franchisadores consideram que este factor influencia a relação entre franchisador e francheisado e elaboram sempre um perfil do francheisado consideramos que esta hipótese é verdadeira.

**H12: As comissões consultivas mistas contribuem para a prevenção de conflitos na relação franchisador – francheisado.**

**Quadro 34. Output do Teste *Chi-Square* sobre H12**

| <i>Test Statistics</i> |                                 |
|------------------------|---------------------------------|
|                        | Comissão<br>Consultiva<br>Mista |
| Chi-Square(a)          | 12,962                          |
| Df                     | 7                               |
| Asymp. Sig.            | ,073                            |

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 6,6.

De acordo com os resultados, podemos verificar que o valor do Sig = 0,073 > 0,05 logo não rejeitamos H0, ou seja, a prevenção de conflitos na relação entre franchisador e franchisado não está dependente da existência de uma comissão consultiva mista.

**H13. As associações de franchisados contribuem para a prevenção de conflitos na relação franchisador – franchisado.**

**Quadro 35. Output do Teste Chi-Square sobre H13**

| <i>Test Statistics</i> |                            |
|------------------------|----------------------------|
|                        | Associação de Franchisados |
| Chi-Square(a)          | 26,545                     |
| Df                     | 4                          |
| Asymp. Sig.            | ,000                       |

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 11,0.

De acordo com os resultados, podemos verificar que o valor do Sig = 0,000 < 0,05 logo rejeitamos H0, ou seja, a prevenção de conflitos na relação entre franchisador e franchisado está dependente da existência de uma associação para franchisados.

Em resumo, os resultados dos testes das hipóteses em estudo são os seguintes:

**Quadro 36. Resumo dos resultados dos testes das hipóteses**

| Hipóteses em Estudo                     | Resultados                             |
|-----------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>H1 - Comunicação</b>                 | Dependente da relação                  |
| <b>H2 - Confiança</b>                   | Dependente da relação                  |
| <b>H3 - Compromisso</b>                 | Dependente da relação                  |
| <b>H4 - Consciência do outro</b>        | Dependente da relação                  |
| <b>H5 - Afinidade</b>                   | Dependente da relação                  |
| <b>H6 – Know-how</b>                    | Dependente da relação                  |
| <b>H7 - Flexibilidade</b>               | Dependente da relação                  |
| <b>H8 - Reciprocidade</b>               | Dependente da relação                  |
| <b>H9 - Solidariedade</b>               | Dependente da relação                  |
| <b>H10 - Contenção no uso do poder</b>  | Dependente da relação                  |
| <b>H11 - Seleção do franchisado</b>     | Dependente da prevenção de conflitos   |
| <b>H12 - Comissão Consultiva Mista</b>  | Independente da prevenção de conflitos |
| <b>H13 - Associação de Franchisados</b> | Dependente da prevenção de conflitos   |



## CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

O principal objectivo deste capítulo é apresentar as principais conclusões que podemos retirar desta investigação através da interpretação dos resultados obtidos dos testes das hipóteses em estudo em paralelo com a revisão bibliográfica realizada inicialmente.

### 5.1 Principais conclusões da investigação

O principal objectivo desta investigação foi identificar quais os indicadores de sucesso e as estratégias de prevenção de conflitos na relação entre franchisador e francheado na área das clínicas de estética e saúde. Os indicadores de sucesso da relação são a comunicação, a confiança, o compromisso, a consciência do outro, a afinidade, o know-how, a flexibilidade, a reciprocidade, a solidariedade e a contenção no uso do poder e as estratégias de prevenção de conflitos são a selecção do francheado, a comissão consultiva mista e as associações de francheados.

A metodologia utilizada na investigação empírica consistiu na realização de 5 inquéritos aos franchisadores das marcas BodyConcept, CellulemBlock, DepilConcept, Logic Men e Não + Pêlo e a 56 francheados destas marcas em Portugal.

De acordo com a análise descritiva dos resultados obtidos, todos os indicadores (comunicação, confiança, compromisso, consciência, afinidade, know-how, flexibilidade, reciprocidade, solidariedade, e contenção no uso do poder), tanto para os franchisadores como para os francheados tem um peso significativo na relação entre os dois. As acções que os franchisadores mais promovem para manter uma comunicação eficaz entre ambos são as comissões publicitárias (60%), seminários regionais (20%), programas de formação (30%) e representantes de zona (30%). Apesar da confiança ser um indicador importante para os francheados, existem ocasiões em que estes (67,9%) interpretam mal certas decisões dos franchisadores. Os franchisadores têm por hábito oferecer prémios (22,2%), dinheiro (22,2%) e viagens (22,2%) de forma a demonstrarem a sua consciência do desempenho e performance dos seus francheados. Com o objectivo de desenvolver afinidade com os francheados, os franchisadores oferecem flores em dias especiais (40%), promovem reuniões anuais (50%) e newsletters internas (50%). Apesar do indicador contenção no uso do poder ser considerado importante para a relação, 60% dos franchisadores, diz explorar ao máximo

o seu poder sobre os franchisados. No entanto, cerca de 47% dos franchisados diz que o seu franchisador não explora de forma menos positiva o poder que tem. Os primeiros cinco indicadores mais importantes para os franchisadores foram os seguintes: 1-comunicação; 2-confiança; 3-know-how; 4-compromisso e 5-consciência do outro, enquanto que para os franchisados foram os seguintes: 1-comunicação; 2-confiança; 3-compromisso; 4-know-how e 5-contenção no uso do poder. Relativamente à selecção do franchisado, esta estratégia é considerada tanto pelo franchisadores como pelos franchisados uma forma de prevenção dos conflitos na relação. Quanto à comissão consultiva mista, os franchisadores não consideram uma estratégia importante. No entanto, os franchisados consideram uma estratégia importante apesar de não pertencerem a nenhuma. Por fim, a associação de franchisados, é uma estratégia na prevenção de conflitos na relação importante para os franchisados apesar de não pertencerem a nenhuma.

Após os testes das hipóteses em estudo, obtivemos as seguintes confirmações:

- A relação franchisador – franchisado está dependente do indicador comunicação (H1).
- A relação franchisador – franchisado está dependente do indicador confiança (H2).
- A relação franchisador – franchisado está dependente do indicador compromisso (H3).
- A relação franchisador – franchisado está dependente do indicador consciência (H4).
- A relação franchisador – franchisado está dependente do indicador afinidade (H5).
- A relação franchisador – franchisado está dependente do indicador know-how (H6).
- A relação franchisador – franchisado está dependente do indicador flexibilidade (H7).
- A relação franchisador – franchisado está dependente do indicador reciprocidade (H8).
- A relação franchisador – franchisado está dependente do indicador solidariedade (H9).

- A relação franchisador – franchisado está dependente do indicador contenção no uso do poder (H10).
- A selecção do franchisado é uma estratégia de prevenção de conflitos na relação franchisador - franchisado (H11).
- A comissão consultiva mista não é uma estratégia de prevenção de conflitos na relação franchisador - franchisado (H12).
- A associação de franchisados é uma estratégia de prevenção de conflitos na relação franchisador - franchisado (H13).

## **5.2 Análise e discussão dos resultados do teste das hipóteses em estudo**

De forma a analisarmos os resultados do teste das hipóteses em estudo em consonância com a revisão bibliográfica, decidimos organizar a análise em torno de duas variáveis: (i) indicadores de sucesso da relação franchisador – franchisado e (ii) estratégias de prevenção de conflitos na relação.

### **(i) Indicadores de sucesso na relação franchisador – franchisado:**

A hipótese 1 analisa a dependência entre a comunicação e a relação entre ambos. O resultado do teste mostrou que a comunicação influencia a relação. Este resultado vai de encontro aos estudos neste âmbito que evidenciam a importância deste indicador na relação entre franchisador e franchisado (Justis e Judd, 1989).

A hipótese 2 analisa a dependência entre a confiança e a relação entre ambos. O resultado do teste mostrou que a confiança influencia a relação. Este resultado vai de encontro aos estudos neste âmbito que evidenciam a importância deste indicador na relação franchisador e franchisado (Anderson e Narus, 1986).

A hipótese 3 analisa a dependência entre o compromisso e a relação entre ambos. O resultado do teste mostrou que o compromisso influencia a relação. Este resultado vai de encontro aos estudos neste âmbito que evidenciam a importância deste indicador na relação franchisador e franchisado (Harmon e Griffiths, 2008).

A hipótese 4 analisa a dependência entre a consciência do outro e a relação entre ambos. O resultado do teste mostrou que a consciência do outro influencia a relação. Este resultado vai de encontro aos estudos neste âmbito que evidenciam a importância deste indicador na relação franchisador e francheado (Justis e Judd, 1989).

A hipótese 5 analisa a dependência entre a afinidade e a relação entre ambos. O resultado do teste mostrou que a afinidade influencia a relação. Este resultado vai de encontro aos estudos neste âmbito que evidenciam a importância deste indicador na relação franchisador e francheado (Justis e Judd, 1989).

A hipótese 6 analisa a dependência entre o know-how e a relação entre ambos. O resultado do teste mostrou que o know-how influencia a relação. Este resultado vai de encontro aos estudos neste âmbito que evidenciam a importância deste indicador na relação franchisador e francheado (Justis e Judd, 1989).

A hipótese 7 analisa a dependência entre a flexibilidade e a relação entre ambos. O resultado do teste mostrou que a flexibilidade influencia a relação. Este resultado vai de encontro aos estudos neste âmbito que evidenciam a importância deste indicador na relação franchisador e francheado (Ivens, 2004).

A hipótese 8 analisa a dependência entre a reciprocidade e a relação entre ambos. O resultado do teste mostrou que a reciprocidade influencia a relação. Este resultado vai de encontro aos estudos neste âmbito que evidenciam a importância deste indicador na relação franchisador e francheado (Harmon e Griffiths, 2008).

A hipótese 9 analisa a dependência entre a solidariedade e a relação entre ambos. O resultado do teste mostrou que a solidariedade influencia a relação. Este resultado vai de encontro aos estudos neste âmbito que evidenciam a importância deste indicador na relação franchisador e francheado (Heide e John, 1992).

A hipótese 10 analisa a dependência entre a contenção no uso do poder e a relação entre ambos. O resultado do teste mostrou que a contenção no uso do poder influencia a relação. Este resultado vai de encontro aos estudos neste âmbito que evidenciam a importância deste indicador na relação franchisador e francheado (Harmon e Griffiths, 2008).

## **(ii) Estratégias de prevenção de conflitos na relação**

A hipótese 11 analisa a selecção do franchisado como forma de prevenção de conflitos na relação. O resultado do teste mostrou que a prevenção de conflitos está dependente da selecção do franchisado. Este resultado vai de encontro aos estudos neste âmbito que evidenciam a importância desta estratégia na prevenção de conflitos na relação (Hall e Dixon, 1988).

A hipótese 12 analisa as comissões consultivas mistas como forma de prevenção de conflitos na relação. O resultado do teste mostrou que a prevenção de conflitos não está dependente das comissões consultivas mistas. Este resultado vai contradizer os estudos neste âmbito que evidenciam a importância desta estratégia na prevenção de conflitos na relação (Hall e Dixon, 1988).

A hipótese 13 analisa as associações de franchisados como forma de prevenção de conflitos na relação. O resultado do teste mostrou que a prevenção de conflitos está dependente das associações de franchisados. Este resultado vai de encontro aos estudos neste âmbito que evidenciam a importância desta estratégia na prevenção de conflitos na relação (Hall e Dixon, 1988).

## **5.3 Contribuição da investigação do ponto de vista teórico e prático**

Este trabalho tinha como principal objectivo avaliar os indicadores de sucesso importantes e as estratégias para prevenir conflitos na relação entre franchisador e franchisado na área das clínicas de estética e saúde de forma a fortalecer e comprovar a revisão bibliográfica realizada e enriquecê-la através de uma abordagem diferente. O objectivo foi alcançado através da validação de quase todas as hipóteses em estudo. Podemos destacar as mais importantes para os franchisadores:

- A relação franchisador – franchisado depende da comunicação.
- A relação franchisador – franchisado depende da confiança.
- A relação franchisador – franchisado depende do know-how.
- A relação franchisador – franchisado depende do compromisso.
- A relação franchisador – franchisado depende da consciência do outro.
- A selecção do franchisado previne os conflitos na relação.

Podemos destacar também, as mais importantes para os franchisados:

- A relação franchisador – franchisado depende da comunicação (H1).
- A relação franchisador – franchisado depende da confiança (H2).
- A relação franchisador – franchisado depende do compromisso (H3).
- A relação franchisador – franchisado depende do know-how (H6).
- A relação franchisador – franchisado depende da contenção no uso do poder (H10).
- As associações de franchisados previnem os conflitos na relação (H13).

Como contribuição teórica podemos confirmar que as principais conclusões retiradas do nosso estudo permitem comprovar as conclusões apresentadas por diversos autores citados ao longo da revisão bibliográfica.

O presente estudo pretendeu ainda enriquecer a literatura existente do ponto de vista teórico, através da obtenção de opiniões de franchisadores e franchisados na área das clínicas de estética e saúde contrapondo com os resultados já obtidos em diversos trabalhos em circunstâncias gerais.

Do ponto de vista prático, o presente estudo comprova que certos indicadores são mais importantes para a relação entre franchisador e franchisado e que estes indicadores são um pouco diferentes para o franchisador e para o franchisado. Podemos ainda acrescentar que as comissões consultivas mistas não foram consideradas importantes como forma de prevenção de conflitos na relação.

## **5.4 Limitações da investigação**

A investigação realizada apresenta algumas limitações relativamente a diversos aspectos.

Uma das limitações está relacionada com a escolha exclusiva de franchisados e franchisadores da área de estética e saúde para aplicação do inquérito por questionário, condiciona a generalização dos resultados.

Por último, como os franchisados tinham conhecimento que os franchisadores estavam ao corrente desta investigação, existe a possibilidade de algumas respostas estarem condicionadas.

## **5.5 Perspectivas para investigação futura**

Como sugestões para futuras investigações para aperfeiçoar este tema e dar continuidade a este trabalho sugerimos as seguintes:

- Possibilidade de aplicar o mesmo estudo a áreas diferentes, por exemplo, restauração ou vestuário e verificar se as conclusões retiradas deste estudo serão idênticas.
- Possibilidade de aplicar este estudo a uma amostra mais representativa da população em questão, com outro tipo de técnicas de recolha de amostragem.

Por último, esperamos que o presente estudo incentive mais investigação no futuro e com maior profundidade de análise.

## BIBLIOGRAFIA

Baucus, D., Baucus, M. and Human, S. (1993), "Choosing a franchise: how base fees and royalties relate to the value of the franchise", *Journal of Small Business Management*, Vol. 31 No. 2, pp. 91-104.

Berman, Barry; Evans, Joel (2004), *Retail Management – A Strategic Approach*. EUA: Pearson Prentice Hall.

Cachinho, Herculano (2002), *O Comércio Retalhista Português*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica.

Combs, J.G., Ketchen, D.J. and Hoover, V.L. (2004), "A strategic groups approach to the franchising-performance relationships", *Journal of Business Venturing*, Vol. 19 No. 6, pp. 877-97.

Dant, R. and Schul, P.L. (1992), "Conflict resolution processes in contractual channels of distribution", *Journal of Marketing*, Vol. 56 No. 1, pp. 38-54.

Dant, Rajiv P.; Gundlach, Gregory T. (1998), "The Challenge of Autonomy and Dependence in Franchised Channels of Distribution", *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, pp. 35-67.

Dillman, D. A. (2007), *Mail and Internet Surveys*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Doherty, Anne Marie; Alexander, Nicholas (2004), "Relationship development in international retail franchising", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 9/10, pp. 1215-1235.

Doherty, Anne Marie; Alexander, Nicholas (2005), "Power and control in international retail franchising", *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 11/12, pp. 1292-1316.

Ganesan, S. (1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 2, pp. 1-19.

Hall, Peter; Dixon, Rob (1988), *Franchising - uma nova forma de negociar*. London: Pitman Publishing.

Harmon, Tracy R. e Griffiths, Merlyn A. (2008), Franchisee perceived relationships value, *Journal of Business & Industrial Marketing* 23(4), 256-263.



Heide, J. and John, G. (1992), “Do norms matter in marketing relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 56 No. 2, pp. 32-44.

Hill, Manuela Magalhães; Hill, Andrew (2000), *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo,Lda.

Hopkinson, Gillian C. (1999), “Franchise relationship quality: micro-economic explanations”, *European Journal of Marketing*, Vol.33 No.9/10, pp. 827.

Justis, Robert; Judd, Richard (1989), *Franchising* .Ohio: South-Western Publishing.

Kaufmann, P.J. and Stern, L.W. (1988), “Relational exchange norms, perceptions of unfairness and retained hostility in commercial litigation”, *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 32 No 3, pp. 534-52.

Kinnear, Thomas K.; Taylor, James R. (1983), *Marketing Research: An Applied Approach*. New York: McGraw-Hill Book Co.

Lewin, Jeffrey E.; Johnston, Wesley J. (1997), “Relationship Marketing Theory in Practice: A Case Study”, *Journal of Business Research*, Vol. 39, pp. 23-31.

Pestana, Maria Helena; Gageiro, João Nunes (2008), *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo

Reto, Luís; Nunes, Francisco (1999), Métodos como Estratégia de Pesquisa – Problemas Tipo numa investigação, *Revista Portuguesa de Gestão*, Vol. I, 25-30.

Spinelli, S. and Birley, S. (1996), “Toward a theory of conflict in the franchise system”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 11 No. 5, pp. 329-42.

Strutton, David; Pelton, Lou E.; Lumpkin, James R. (1995), “Psychological Climate in Franchising System Channels and Franchisor – Franchisee Solidarity”, *Journal of Business Research*, Vol. 34, pp.81-91.

Tikoo, S. (2005), “Franchisor use of influence and conflict in a business format franchise system”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33 No 5, pp. 329-342.

## ANEXOS

### Anexo I. Distribuição das Unidades/Lojas por Sector

|                               | <b>Dez<br/>2008</b> |
|-------------------------------|---------------------|
| <b>Comércio</b>               | <b>43,2%</b>        |
| Moda                          | 11,7%               |
| Produtos para casa            | 2,6%                |
| Outro comércio especial       | 28,8%               |
| <b>Restauração/Hotelaria</b>  | <b>8,3%</b>         |
| Fast-food e restaurantes      | 6,2%                |
| Hotelaria                     | 0,1%                |
| Alimentação Especial          | 2,0%                |
| <b>Serviços</b>               | <b>48,6%</b>        |
| Serviços para particulares    | <b>29,6%</b>        |
| Serviços para empresas/mistos | 18,9%               |
| <b>Total</b>                  | <b>100%</b>         |

Fonte: 14º censo “O Franchising em Portugal”, do IFF- Instituto de Informação em Franchising (dados de Dezembro de 2008)

## Anexo II. Questionário para o Franchisador

### FRANCHISADOR

Sou aluna do mestrado em Marketing do Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e estou a desenvolver a minha tese cujo tema é a relação entre franchisador e francheado na área das Clínicas de Estética e Saúde. Este questionário é composto por várias perguntas, é confidencial pelo que no fim do mesmo está o endereço de correio electrónico para o qual deve enviar. Com o objectivo de investigar este tema agradeço a sua disponibilidade e colaboração.

#### Identificação da Empresa:

1) Em que medida considera uma preocupação sua o facto de os seus francheados serem capazes de comunicar consigo de forma aberta?

|                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| Discordo totalmente   | <input type="checkbox"/> |
| Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> |
| Indiferente           | <input type="checkbox"/> |
| Concordo parcialmente | <input type="checkbox"/> |
| Concordo totalmente   | <input type="checkbox"/> |

2) Em que medida concorda que uma comunicação eficaz e aberta entre franchisador e francheado é a chave para o sucesso empresarial?

|                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| Discordo totalmente   | <input type="checkbox"/> |
| Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> |
| Indiferente           | <input type="checkbox"/> |
| Concordo parcialmente | <input type="checkbox"/> |
| Concordo totalmente   | <input type="checkbox"/> |

3) Muitas vezes os franchisadores proporcionam aos franchisados a formação de comissões de forma a promover a comunicação entre ambos. Na sua organização promoveu algum dos seguintes? (assinale as opções que melhor se adequam)

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| Comissão Publicitária      | <input type="checkbox"/> |
| Comissão de Novos Produtos | <input type="checkbox"/> |
| Comissão de Queixas        | <input type="checkbox"/> |
| Comissão de Operações      | <input type="checkbox"/> |
| Outras? Quais:             |                          |
| Nenhuma                    | <input type="checkbox"/> |

4) Assinale nas seguintes opções qual(ais) já promoveu na sua empresa.

|                                                             |                          |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Seminários Regionais                                        | <input type="checkbox"/> |
| Programas de Formação                                       | <input type="checkbox"/> |
| Representantes de zona para assegurar uma comunicação forte | <input type="checkbox"/> |
| Outras? Quais:                                              |                          |
| Nenhuma                                                     | <input type="checkbox"/> |

5) Em que medida concorda que a confiança que deposita nos seus franchisados influencia positivamente a vossa relação?

|                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| Discordo totalmente   | <input type="checkbox"/> |
| Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> |
| Indiferente           | <input type="checkbox"/> |
| Concordo parcialmente | <input type="checkbox"/> |
| Concordo totalmente   | <input type="checkbox"/> |

6) Considera que a confiança que tem nos seus franchisados pode ser adquirida através de uma boa comunicação?

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| Sim | <input type="checkbox"/> |
| Não | <input type="checkbox"/> |

7) Em que medida concorda que a confiança mútua pode reduzir os conflitos na relação entre franchisador e franchisado?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

8) Em que medida concorda que o compromisso que existe entre si e os seus franchisados é importante para eles?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

9) Existe preocupação da sua parte em fazer com que os seus franchisado tenham a consciência de que são apreciados por si?

|     |  |
|-----|--|
| Sim |  |
| Não |  |

10) Utiliza alguma das seguintes opções para mostrar aos seus franchisados que está consciente do desempenho e performance que eles lhe demonstram? (assinale as opções que melhor se adequam)

|                |  |
|----------------|--|
| Prémios        |  |
| Dinheiro       |  |
| Viagens        |  |
| Outras? Quais: |  |
| Nenhuma        |  |

11) É importante que o franchisador tente desenvolver afinidade com os seus franchisados. Das seguintes opções, assinale as que tem por hábito fazer.

|                                                           |                          |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------|
| Presentes de Aniversário                                  | <input type="checkbox"/> |
| Flores em dias Especiais                                  | <input type="checkbox"/> |
| Lembranças por serviços prestados ou objectivos atingidos | <input type="checkbox"/> |
| Outras? Quais:                                            |                          |
| Nenhuma                                                   | <input type="checkbox"/> |

12) De que forma é feito o reconhecimento da performance dos franchisados? (assinale as opções que melhor se adequam)

|                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| Reuniões Anuais      | <input type="checkbox"/> |
| Newsletters internas | <input type="checkbox"/> |
| Outras? Quais:       |                          |
| Nenhuma              | <input type="checkbox"/> |

13) A maior parte das reuniões iniciais tem como objectivos definir as directrizes do negócio. Em que medida considera importante que à medida que a relação se desenvolve, as reuniões se foquem em áreas específicas, como finanças, gestão, crescimento pessoal, marketing? (assinale a opção que melhor se adequa)

|                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| Discordo totalmente   | <input type="checkbox"/> |
| Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> |
| Indiferente           | <input type="checkbox"/> |
| Concordo parcialmente | <input type="checkbox"/> |
| Concordo totalmente   | <input type="checkbox"/> |

14) Em que medida considera que os seus franchisados são flexíveis?

|                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| Discordo totalmente   | <input type="checkbox"/> |
| Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> |
| Indiferente           | <input type="checkbox"/> |
| Concordo parcialmente | <input type="checkbox"/> |
| Concordo totalmente   | <input type="checkbox"/> |

15) Considera que os seus franchisados estão aptos para reagirem às mudanças imprevistas que ocorrem em qualquer negócio?

|             |  |
|-------------|--|
| Sim         |  |
| Não Porquê? |  |

16) Em que medida concorda que todo o empenho e dedicação que dá ao negócio e consequentemente aos franchisados lhe é retribuído de alguma forma?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

17) Em que medida concorda que os seus franchisados maximizam os seus benefícios à sua custa?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

18) Em que medida concorda que a solidariedade demonstrada pelos seus franchisados influencia a sua relação com eles?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

19) Em que medida concorda que devido à confiança que tem nos seus franchisados, não explora ao máximo o seu poder sobre eles?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

20) Em que medida concorda que a contenção no uso do poder influencia positivamente a relação franchisador – franchisado?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

21) Da seguinte lista enumere os **5 indicadores** (1 referente ao mais importante) que considera terem mais importância no sucesso da relação franchisador – franchisado.

|                      |  |
|----------------------|--|
| Comunicação          |  |
| Confiança            |  |
| Compromisso          |  |
| Consciência do outro |  |
| Afinidade            |  |

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Know-how                  |  |
| Flexibilidade             |  |
| Reciprocidade             |  |
| Solidariedade             |  |
| Contenção no uso do poder |  |

22) Em que medida concorda que a selecção do franchisado influencia a relação futura franchisador – franchisado?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

23) Antes do recrutamento dos candidatos a franchisados, elabora um “perfil ideal de um franchisado”?

|     |  |
|-----|--|
| Sim |  |
| Não |  |

24) Assim que o franchisado domine o negócio, tem por hábito oferecer-lhes a oportunidade de abrirem um segundo franchising?

|              |  |
|--------------|--|
| Sim          |  |
| Não. Porquê? |  |



25) Existem franchisadores que criam comissões consultivas mistas, ou seja, comissões com representantes do franchisador e do franchisado em que o principal objectivo é promover a comunicação entre ambos.

Em que medida considera útil criar uma comissão consultiva mista de forma a evitar alguma insatisfação por parte dos franchisados?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

26) Já criou alguma comissão consultiva mista?

|     |  |
|-----|--|
| Sim |  |
| Não |  |

27) Em que medida concorda que a criação de comissões consultivas mista influencia a relação franchisador – franchisado?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

Muito obrigada pela sua colaboração!

Envie este documento devidamente preenchido para o seguinte correio electrónico:

RitaPazGordo@gmail.com

### **Anexo III. Questionário para o Franchisado**

#### **FRANCHISADO**

Sou aluna do mestrado em Marketing do Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e estou a desenvolver a minha tese cujo tema é a relação entre franchisador e franchisado na área das Clínicas de Estética e Saúde. Este questionário é composto por várias perguntas, é confidencial pelo que no fim do mesmo está o endereço de correio electrónico para o qual deve enviar. Com o objectivo de investigar este tema agradeço a sua disponibilidade e colaboração.

#### **Identificação da Empresa →**

#### **Área Geográfica (Lisboa, Grande Lisboa, Porto, entre outros) →**

1) Em que medida concorda que uma comunicação aberta entre si e o seu franchisador influencia positivamente a relação franchisador – franchisado?

|                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| Discordo totalmente   | <input type="checkbox"/> |
| Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> |
| Indiferente           | <input type="checkbox"/> |
| Concordo parcialmente | <input type="checkbox"/> |
| Concordo totalmente   | <input type="checkbox"/> |

2) Considera que a forma como o franchisador comunica consigo o faz sentir mais como parte da sua organização?

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| Sim | <input type="checkbox"/> |
| Não | <input type="checkbox"/> |

3) Em que medida concorda que uma comunicação eficaz e aberta entre franchisador e franchisado é a chave para o sucesso empresarial?

|                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| Discordo totalmente   | <input type="checkbox"/> |
| Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> |
| Indiferente           | <input type="checkbox"/> |
| Concordo parcialmente | <input type="checkbox"/> |
| Concordo totalmente   | <input type="checkbox"/> |

4) Em que medida concorda que a confiança que deposita no franchisador influencia positivamente a vossa relação?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

5) Considera que a confiança que tem no franchisador pode ser adquirida através de uma boa comunicação?

|     |  |
|-----|--|
| Sim |  |
| Não |  |

6) Em que medida concorda que a confiança mútua pode reduzir os conflitos na relação entre franchisador e franchisado?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

7) Por vezes os franchisados interpretam mal os motivos do franchisador numa determinada decisão. Já alguma vez lhe aconteceu?

|     |  |
|-----|--|
| Sim |  |
| Não |  |

8) Em que medida concorda que o compromisso que existe entre si e o seu franchisador é importante para ele?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

9) Em que medida concorda que a incerteza da relação é reduzida pelo compromisso que existe entre franchisador e franchisado?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

10) Em que medida concorda que o seu franchisador tem uma preocupação elevada com os seus interesses?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

11) Tem consciência de que é apreciado pelo seu franchisador?

|     |  |
|-----|--|
| Sim |  |
| Não |  |

12) Em que medida considera importante o desenvolvimento de afinidade entre si e o seu franchisador?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

13) A maior parte das reuniões iniciais tem como objectivos definir as directrizes do negócio. À medida que a relação se desenvolve, as reuniões tornam-se mais específicas?

|     |  |
|-----|--|
| Sim |  |
| Não |  |

**14)** Existe alguma forma de ter acesso imediato ao seu franchisador para ter ajuda em alguma situação?

|     |  |
|-----|--|
| Sim |  |
| Não |  |

Se respondeu sim, qual(ais)? R:

**15)** Em que medida considera que o seu franchisador é flexível?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

**16)** Considera que o seu franchisador é atencioso quando lhe comunica algum problema pessoal?

|     |  |
|-----|--|
| Sim |  |
| Não |  |

**17)** Em que medida concorda que todo o empenho e dedicação que dá ao negócio e consequentemente ao franchisador lhe é retribuído de alguma forma?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

**18)** Em que medida concorda que o seu franchisador maximiza os seus benefícios à sua custa?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

19) Em que medida concorda que a solidariedade demonstrada pelo seu franchisador influencia a sua relação com ele?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

20) Em que medida concorda que a contenção no uso do poder influencia positivamente a relação franchisador – franchisado?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

21) Em que medida concorda que o seu franchisador explora de forma menos positiva o poder que tem?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

22) Da seguinte lista enumere os **5 indicadores** (1 referente ao mais importante) que considera terem mais importância no sucesso da relação franchisador – franchisado.

|                      |  |
|----------------------|--|
| Comunicação          |  |
| Confiança            |  |
| Compromisso          |  |
| Consciência do outro |  |
| Afinidade            |  |

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Know-how                  |  |
| Flexibilidade             |  |
| Reciprocidade             |  |
| Solidariedade             |  |
| Contenção no uso do poder |  |

23) Possui mais do que uma loja?

|     |  |
|-----|--|
| Sim |  |
| Não |  |

24) Existem franchisadores que criam comissões consultivas mistas, ou seja, comissões com representantes do franchisador e do franchisado em que o principal objectivo é promover a comunicação entre ambos.

Em que medida considera importante que exista uma comissão consultiva mista de forma a promover a comunicação entre franchisador e o franchisado?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

25) Pertence a alguma comissão consultiva mista?

|     |  |
|-----|--|
| Sim |  |
| Não |  |

26) Em que medida concorda que a criação de comissões consultivas mista influencia a relação franchisador – franchisado?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

27) Em que medida considera importante as associações de franchisados?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Discordo totalmente   |  |
| Discordo parcialmente |  |
| Indiferente           |  |
| Concordo parcialmente |  |
| Concordo totalmente   |  |

28) Pertence a alguma associação de franchisados?

|     |  |
|-----|--|
| Sim |  |
| Não |  |

Muito obrigada pela sua colaboração!

Envie este documento devidamente preenchido para o seguinte correio electrónico:

[RitaPazGordo@gmail.com](mailto:RitaPazGordo@gmail.com)



