

RBGI - ISSN: 2319-0639

REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO E INOVAÇÃO

BRAZILIAN JOURNAL OF MANAGEMENT & INNOVATION



OS IMPACTOS DA COVID-19 NO DESEMPENHO DAS FRANQUIAS BRASILEIRAS

THE IMPACTS OF COVID -19 ON THE PERFORMANCE OF BRAZILIAN FRANCHISING

Bianca Drielly Mendes*

Federal Center for Technological Education of Minas Gerais

Thaís Silva Alves

Federal Center for Technological Education of Minas Gerais

Lilian Bambirra de Assis

Federal Center for Technological Education of Minas Gerais

Uajara Pessoa Araújo

Federal Center for Technological Education of Minas Gerais

Submitted: August 2022

Accepted: March 2023

*Correspondence contact

How to Cite

Mendes, B. D., Alves, T. S., de Assis, L. B., & Araújo, U. P. (2023). THE IMPACTS OF COVID -19 ON THE PERFORMANCE OF BRAZILIAN FRANCHISING. Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação), 10(3). Retrieved from <https://sou.ucs.br/revistas/index.php/RBGI/article/view/546>

Editor: Mateus Panizzon, Dr.

Evaluation Process: Double blind peer review



ABSTRACT

The Brazilian franchise system has growth projections and has become an increasingly interesting option for those who want to open their own business (ABF, 2020, ORTEGA ET. AL, 2016). However, with the outbreak of Covid-19, this scenario has changed and the consequences of the pandemic for this market are not known. Therefore, this article aimed to analyze how the impacts of Covid-19 and its consequent social isolation measures affected the performance of the Brazilian franchising market. For this, a diagnostic and comparative analysis of data was carried out, with a descriptive and analytical approach, based on documents research. We analyzed 19 performance reports from the 1st quarter of 2019 to the 1st quarter of 2022, prepared by ABF and available on its website so far. The results point to a large variation in performance during the period, with the 2nd quarter of 2020 being the most affected. The franchise market, however, proved to be resistant, innovative and adaptive, resulting in the total resumption of this system in the 4th quarter of 2021, even surpassing the numbers of 2019. Also noteworthy is the variation between segments, some maintained growth expectations such as Home and construction and Health, beauty and well-being, others were strongly affected such as Hotel and tourism services and Entertainment and leisure, however, there is a gradual pace of recovery in these sectors.

Keywords: Franchising; Brazilian franchise System; Covid-19; Economic-Financial Performance; Innovation.

RESUMO

O sistema de franquias brasileiro possui projeções de crescimento e tem se tornado uma opção cada vez mais interessante para quem deseja abrir seu próprio negócio (ABF, 2020, ORTEGA ET. AL, 2016). Porém, com a eclosão da Covid-19, esse cenário foi alterado e tornaram-se desconhecidas as consequências da pandemia para esse mercado. Diante disso, esse artigo objetivou analisar como os impactos da Covid-19 e suas consequentes medidas de isolamento social afetaram o desempenho do mercado de franchising brasileiro. Para isso, realizou-se uma análise diagnóstica e comparativa de dados, de enfoque descritivo e analítico, a partir de pesquisa documental. Analisou-se 19 relatórios de desempenho do 1º trimestre de 2019 ao 1º trimestre 2022, elaborados pela ABF e disponíveis em seu site até o momento. Os resultados apontam uma grande variação de desempenho durante o período, sendo o 2º trimestre de 2020 o mais afetado. O mercado de franquias, no entanto, mostrou-se resistente, inovador e adaptativo, acarretando, já no 4º trimestre de 2021, a retomada total desse sistema, superando ainda os números de 2019. Destaca-se, também, a variação entre segmentos, alguns mantiveram as expectativas de crescimento como Casa e construção e Saúde, beleza e bem-estar, outros foram fortemente afetados como os Serviços de hotelaria e turismo e Entretenimento e lazer, nota-se, no entanto, um gradual ritmo de recuperação desses setores.

Palavras-chave: Franquias; Sistema de franquias brasileiro; Covid-19; Desempenho Econômico-Financeiro; Inovação.

1 INTRODUÇÃO

Estabelecido como uma tendência global, o sistema de franquias se tornou uma opção cada vez mais interessante para indivíduos que desejam abrir seu próprio negócio. Esse fenômeno é instigado por seu baixo investimento, grande visibilidade no mercado e pelo suporte propiciado pelo franqueador a seus franqueados (Schreiber & Szyszko, 2014). Soma-se a isso, menores riscos do que os proporcionados por empresas independentes, e, este é considerado o empreendimento ideal para novos empreendedores (Maricato, 2017). Carvalho, Callado e Callado (2018) salientam que o sistema de franquias brasileiro atingiu uma expressividade relevante em um curto período de tempo. Revelando-se de grande importância para a economia nacional por meio da criação de empregos, movimentação financeira e desenvolvimento de pequenas e médias empresas no país (Ortega, Melo, Boaventura & Mascena, 2016).

De acordo com dados da Administração de Comércio Internacional (ITA), o Brasil é o quinto maior mercado em número de redes de franquias e o sexto maior em número de unidades do mundo. No período de 2016 a 2019, o sistema de franquias brasileiro cresceu 24%, e vinha crescendo anualmente, superando inclusive a economia do país (ITA, 2022). Em 2019 – ano anterior à Covid-19 – fechou o período com 2.918 redes de franquias distribuídas em 160.958 unidades franqueadas, movimentando cerca de R\$186,755 bilhões e gerando 1.358.139 mil vagas de empregos diretos e indiretos (ABF, n.d e ITA, 2022).

Devido à performance e tendências do sistema de franchising brasileiro, as projeções apontavam para um ambiente otimista e economicamente favorável. Entretanto, com a eclosão da Covid-19 e

seu decorrente isolamento social, mudanças e tendências emergiram durante e pós isolamento (Borsatto, Molina, Isoton, Bado, Giacomello & Lazzari, 2022). Apesar dos pormenores, o setor apresenta sinais de resiliência (ITA, 2022). No entanto, Mattei e Heinen (2020) afirmam que os impactos da pandemia não serão somente à curto prazo, diante de um cenário tão complexo e inédito.

Frente ao exposto, este trabalho objetiva analisar os impactos nos primeiros anos da Covid-19 e suas consequentes medidas de isolamento social no desempenho das franquias nacionais e internacionais, associadas à Associação Brasileira de Franquias (ABF), no Brasil, a partir da seguinte indagação: Como a Covid-19 e suas consequentes medidas de isolamento social impactaram, em seus primeiros anos, o desempenho das franquias nacionais e internacionais, associadas à ABF, no Brasil? Para responder esse questionamento, realizou-se uma análise diagnóstica de dados, a partir dos relatórios de desempenho das franquias brasileiras, elaborados pela ABF. Para Capobianco, Abrantes, Ferreira e Faroni (2012, p. 165):

estudos que objetivam oferecer informações necessárias para que tais organizações possam tomar conhecimento de quão saudáveis se encontram vêm contribuir para que elas permaneçam atuantes e possibilitem que seus gestores possam tomar decisões com base em informações que lhes darão mais segurança e direção para alcançar melhores resultados.

Nessa perspectiva, esse estudo justifica-se pelo anseio em contribuir com a compreensão dos impactos da Covid-19 no sistema de franquias brasileiro, a fim de facultar informações úteis para a tomada de decisão e combate das implicações econômicas oriundas da pandemia, apresentando alternativas de

enfrentamento como estímulo e inovação para outros setores econômicos, ou mesmo segmentos do próprio mercado de franquias. Espera-se, ainda, que essa pesquisa contribua para uma análise governamental, social e da academia sobre esse mercado.

O restante do trabalho está organizado da seguinte forma: a Seção 2

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 FRANQUIAS

Na história, não existe um consenso no que tange ao surgimento e criação das franquias. Acredita-se que o termo franquia surgiu na Europa, por meio da expressão francesa *franchisage*, cujo significado era transferência ou outorga de direitos. A partir de 1852, surgiram os primeiros contratos de franquia nos Estados Unidos, por meio da empresa Singer Sewing Machine Company, uma fábrica de costura, que concedeu autorização do uso da marca e revenda de seus produtos à comerciantes independentes (Silva, 2008; Sister, 2020).

Alguns anos depois, em 1898, a General Motors também decidiu expandir os seus pontos de venda, por meio da criação das concessionárias de veículos, seguida pela Coca-cola na adoção da modalidade em 1899 (Sister, 2020). Não obstante, apenas a partir dos anos 1920, houve uma relevante expansão das franquias nos Estados Unidos. No Brasil, Sister (2020) ressalta que o sistema de franquias é relativamente recente. Somente na década de 1960, o conceito de franquia começou a se difundir no país, sendo as escolas de idiomas CCAA e Yazigi pioneiras neste quesito (Schwartz, 2003; Sister, 2020).

A ABF foi criada em 1987, possuindo como missão divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional das franquias. A regulamentação do sistema de franquias

apresenta o referencial teórico pautado na literatura relativa às franquias, desempenho institucional e Covid-19. A Seção 3 descreve a abordagem metodológica utilizada para a execução desse trabalho. Em seguida, a Seção 4 apresenta os resultados e discussões, sendo acompanhada pelas considerações finais (Seção 5) e referências.

brasileiro, no entanto, ocorreu somente em 1994, por meio da Lei nº 8.955, atualizada 25 anos depois pela Lei nº 13.966/19 (ABF, 2020; Lei nº 13.966, 2019; Santos, 2020). Conforme a atual lei de franquias, esse modelo de negócios é entendido como um sistema:

pele qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento. (Lei nº 13.966, 2019).

Esse modelo de negócio é uma alternativa de expansão que permite que as empresas ampliem sua atuação no mercado com um menor investimento e dispêndio de capital (Abd Aziz, Hizam-Hanafiah, Hasbollah, Aziz & Hussin, 2022; Farida & Ardiansyah, 2022; Foster, 1994; Sister, 2020). Segundo Alves (2020), Parker e Zacher (2019) e Shane (2005), esse modelo de negócio é também uma maneira de minimizar riscos e compartilhar

competências. O sistema de franquias se caracteriza pela presença de um contrato formal, pelo controle das transações e a padronização dos processos organizacionais. Para compreender melhor sobre esse modelo de negócio é preciso entender o que é e como funciona a relação entre franqueador-franqueado (Kich, Dutra, Leão, Martins e Sarquis, 2013).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2005), o franqueador é um empreendedor ou uma empresa que compartilha a expertise do seu negócio e disponibiliza a sua marca. Ademais, concede treinamentos e capacita profissionais visando à padronização dos processos visando a manutenção do padrão de qualidade e, formando então, uma rede.

Já o franqueado é quem detém o direito de uso da marca por meio de contrato firmado com o franqueador. Ele tem o dever de manter a qualidade e exercer o know-how a ele transferido, comprometendo-se a cumprir o que foi previamente estabelecido em contrato (Sebrae, 2005).

Existem diversas vantagens e desvantagens tanto para franqueador quanto para franqueado, porém a ideia do ganha-ganha faz com que esse modelo de negócio obtenha sucesso e possua grande impacto no cenário econômico brasileiro (Conti, Murdocco, Ferreira Jr e Santos, 2014; Oliveira & Scarinci, 2018; Sister, 2020). Na tabela 1, são apresentadas vantagens e desvantagens para franqueador e franqueado ao ingressarem no sistema de franchising:

Tabela 1

Vantagens e desvantagens para o franqueador e franqueado

Franqueadores	Franqueados
Vantagens	
Rápida expansão no mercado	Acesso ao know-how
Diminuição dos custos de operação	Uso de marca estabelecida
Fortalecimento da marca	Treinamentos permanentes
Comprometimento do franqueado	Menor curva de aprendizagem
Padronização dos serviços	Economia de escala
Ganhos de economia de escala	Plano de negócios já formatado
Maior publicidade	Facilidade ao acesso de crédito
Desvantagens	
Inadequação do franqueado	Poder de decisão limitado
Controle reduzido	Pagamentos recorrentes (taxas)
Elevação dos custos de supervisão	Falência do franqueador
Elevados custos de padronização	Risco atrelado ao franqueador
Possível perda de padrão	Delimitação de mix de produtos
Risco de seleção de franqueados	Seleção ineficiente
Alto custo com treinamento	Limitação da venda do negócio

Nota. Fonte: Adaptado de Oliveira, J. C. de, & Scarinci, R. D. (2018). Análise da evolução do mercado de franquias no Brasil entre 2003 e 2017. (p. 134 e 135). Estudos do CEPE, 131-144.

De acordo com João e Farias (2017) e Kich et al., (2013) há um forte interesse entre os acadêmicos por franquias, seja por seu formato, aspectos gerais, adaptabilidade, resiliência, dentre outros motivos, demonstrando crescimento e desenvolvimento mesmo em períodos de crise (Abd Aziz et al., 2022; Vidal & Habiro, 2020). A rentabilidade e o fortalecimento do sistema de franchising se justificam, visto que:

i) o setor é inovador, possibilitando que as operações do franqueado se realizem remotamente por meio do Home Based; e devido ao E-commerce, em que pedidos sejam entregues de forma mais rápida e fácil, seja nas unidades mais próximas ao consumidor ou em sua residência; obtendo, assim, maior eficiência, eficácia e redução de custos (Central do Franqueado, 2020), tendências cada vez mais usuais e procuradas pelos consumidores (Gasparetto, Borella & Borella, 2021).

ii) as redes de baixo custo ou interligadas com inovação e tecnologia estão cada vez mais em evidência, como as franquias de comunicação, informática e

eletrônicos, de serviços automotivos e outras e, por isso, devem continuar em crescimento nos próximos anos (ABF, 2020; Barbosa, Junior, Bouzada & Oliveira, 2022; Portal do Franchising, 2021).

iii) o modelo de negócios dos segmentos tradicionais (alimentação e saúde, beleza e bem-estar) tem caminhado para além do modelo tradicional, em que o desenvolvimento tecnológico proporcionou diversas melhorias e facilitadores para a vida das pessoas. Mudando, assim, o comportamento da sociedade e provocando novas demandas (ABF, 2020; Portal do Franchising, 2021); o que afeta positivamente seu desempenho (Barbosa et al., 2022).

iv) a entrada em vigor da Lei nº 13.966/2019 possibilitou maior segurança ao modelo de negócio (e.g., estabelecendo proteção da imagem da marca quanto a não utilização de seu know-how, uma maior transparência na Circular de Oferta de Franquia (COF), ausência de vínculos empregatícios entre franqueado e franqueador e punições para o não cumprimento da lei) (Lei n. 13.966, 2019; Santos, 2020).

2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A noção de desempenho organizacional compreende diferentes concepções e está longe de uma definição sucinta e única (Barbosa et al., 2022). Nessa perspectiva, Matitz e Bulgacov (2011, p. 583) salientam que “historicamente, a multidimensionalidade do conceito de desempenho tem sido reconhecida como uma de suas principais características”. Barbosa et al., (2022) e Carneiro, Silva, Rocha e Hemais (2005) definem desempenho organizacional como uma avaliação complexa, constituída por

múltiplos elementos, o que impede o uso de um único padrão em sua mensuração.

Logo, cada perspectiva é adequada a uma pluralidade de abordagens e cada uma delas possui suas limitações. Dessa forma, o questionamento referente ao êxito de uma organização compreende bem mais do que uma afirmação ou uma negação, diz respeito a um parâmetro com diferentes níveis e graus, diretamente relacionados ao ponto de vista de quem está avaliando a instituição (Barney, 1996, Carneiro et al., 2005;). Cabe, então, ao pesquisador

selecionar as dimensões e indicadores a serem utilizados a partir de seus objetivos de pesquisa, ensinamentos, disponibilidade de tempo, recursos e dados (Carneiro et al., 2005, Rengel & Ensslin, 2020).

Por consequência, existem inúmeras formas de se medir o desempenho de uma instituição (e.g., Madsen (1998) afirma que a performance institucional é favorável apenas se suas metas institucionais são atingidas ou ultrapassadas. Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) relacionam o desempenho de uma organização à sua eficácia, eficiência e adaptabilidade. Wagner e Ruigrok (2004) acreditam que o desempenho organizacional é vinculado a uma natureza contábil, de mercado ou operacional. Já para Amaral e Neto (2020), correlaciona-se à capacidade da empresa de autossustentação no mercado, mantendo suas responsabilidades econômicas e sociais. Enquanto para Barbosa et al. (2022), o desempenho pode ser compreendido pelo crescimento do pessoal ocupado e assalariado.

Compreende-se que “o desempenho organizacional pode ser configurado por diversos fatores (ou dimensões), sejam eles externos, [...], e/ou internos [...] Portanto, é a combinação equilibrada dos elementos externos e internos que conduzem as empresas ao sucesso” (Toni, Mioranza, Milan & Larentis,

2014, p.714). Para Carneiro et al. (2005) esses diversos aspectos podem ser divididos em macro dimensões conceituais (i.e., de definição) e metodológicas (i.e., relativas à coleta dos dados).

Segundo Dalbosco e Floriani (2016), a maior parte das pesquisas fazem uma análise multidimensional de indicadores para medir o desempenho de uma organização. Wagner e Ruigrok (2004) e Ziviani, Amarante, França, Isnard e Ferreira (2019) salientam, no entanto, que historicamente, a análise de desempenho financeiro é a que mais se destaca entre os estudos.

Entende-se como desempenho financeiro, o gerenciamento dos recursos – i.e., lucratividade, vendas, investimento, rentabilidade e faturamento – (Barney, 1996; Cardona, Quintero, Mora & Castro, 2022; Carneiro et al., 2005; Li, 2007, Pereira, Stocker, Mascena & Boaventura, 2020). Capobiango et al. (2012) reconhecem esta abordagem como uma das principais fontes de dados para uma análise de desempenho, que para Teixeira e Amaro (2013) sintetiza o impacto de todas as decisões de gestão.

De acordo com Carton e Hofer (2006), o desempenho financeiro pode ser dividido em nove dimensões, conforme disposto na tabela 2:

Cabe destacar a influência do ambiente externo no desempenho institucional, que segundo Morgan (1996) é repleto de incertezas, sendo o conhecimento, de acordo com Godim (2007), “a ferramenta inicial para pensar em qualquer intervenção”. Para Davila, Varvakis e North (2019) o conhecimento é, ainda, um fator primordial para um melhor desempenho e inovação das empresas. Inovação que Barbosa et al., (2022) associam ao sucesso e à sobrevivência da organização, o que as torna capazes de se adaptarem à mudança ambiental, responder mais rapidamente aos desafios e explorar novas oportunidades e produtos, obtendo assim, vantagem competitiva.

Tabela 2

Dimensões do desempenho financeiro

Dimensão	Descrição
Lucratividade	Medidas contábeis, como lucro líquido e componentes do lucro líquido
Operacional	Desenvolvimento não financeiro da organização, como participação de mercado e patentes recebidas
Mercado	Medidas e índices que incorporam o valor de mercado da organização, como valor de mercado agregado e retorno para os acionistas
Crescimento	Medidas e índices que incluem alguma indicação de crescimento organizacional, como crescimento em vendas ou funcionários.
Eficiência	Medidas que relacionam o desempenho e a utilização dos recursos organizacionais, como vendas por metro quadrado e vendas por funcionário
Liquidez	Capacidade de cumprir as obrigações financeiras em tempo hábil, incluindo medidas como índices atuais e fluxo de caixa.
Tamanho	Medidas que representam o tamanho da organização, como vendas totais e número de funcionários.
Sobrevivência	Continuação das atividades ou não.
Outros	Outras medidas, como construtos multidimensionais ou avaliações subjetivas de desempenho ideal.

Nota. Fonte: Elaboração própria com base em Carton e Hofer (2006).

2.3 COVID-19

Em novembro de 2019, a cidade de Wuhan localizada na China começou a anunciar centenas de mortes no qual a causa era aparentemente um surto de pneumonia. Os sintomas se assemelhavam a uma gripe forte: dor de cabeça, coriza, febre, fadiga, dificuldade para respirar, dentre outros. Apesar de isolar as pessoas e fechar a cidade para evitar a dissipação do vírus, já começavam a surgir casos da doença - até aquele momento desconhecida - em outros países e continentes, como nos Estados Unidos (Segata, 2020).

A partir daí, os casos foram aumentando exponencialmente em todo o mundo, principalmente nos países da Europa. No dia 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou que o surto da Covid-19, popularmente conhecida como coronavírus, constituía uma Emergência de

Saúde Pública de Âmbito Internacional (PHEIC), após ser confirmada a existência de casos em 19 países, até então.

A PHEIC, criada em 2005 pela OMS, diz respeito a um evento extraordinário que constitui um risco de saúde pública por meio da disseminação internacional de doenças e que potencialmente requer uma resposta internacional coordenada (OMS, 2005). No dia 11 de março de 2020, a OMS, por fim, declarou que o mundo estava diante de uma pandemia global.

No Brasil, de acordo com o Ministério da Saúde (2021), o primeiro caso da doença foi confirmado em 26 de fevereiro de 2020; um homem de 61 anos que tinha retornado ao Brasil após uma viagem à Itália, país em que naquele momento havia se tornado o epicentro da doença no mundo. No entanto, este foi apenas o começo, segundo o Ministério da Saúde, até o desenvolvimento dessa

pesquisa, o país possui 37.063.464 milhões de casos confirmados e 699.197 mil óbitos.

Os governos de todo o mundo implementaram diversas ações restritivas de isolamento social na tentativa de conter o avanço da pandemia, dentre elas o fechamento do comércio, mantendo aberto somente os essenciais, como supermercados e farmácias. Para Gullo (2020, p.3), “com o isolamento social veio a queda brutal na atividade econômica”. Desencadeando, assim, um novo tipo de recessão (El Khatib, 2020).

De acordo com Borsatto *et al.* (2022), é inegável os impactos econômicos negativos sofridos por diversos países e economias devido à Covid-19. Ressalta-se, no entanto, que essas implicações se deram de maneiras distintas. Segata (2020) afirma que as consequências nas diversas áreas foram e ainda serão notados por muito tempo até a recuperação total da pandemia. Inicialmente os efeitos foram nas bruscas quedas nas bolsas de valores do Brasil e do mundo, provocando *circuit breaker* e suspendendo suas operações por um determinado tempo. Além disso, o dólar e o petróleo tiveram grandes oscilações.

Segundo Neto (2020), dados da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) indicam que a maior queda pecuniária se encontra no setor de serviços, em especial, de turismo e alimentação. No que diz respeito à oferta de trabalho, Corseuil, Ramos e Russo (2020), a partir dos dados do CAGED, afirmam que os mais

impactados foram os segmentos de alimentação e alojamento.

Neto (2020) acrescenta, ainda, que no caso brasileiro, a crise sanitária se confunde com uma crise política e outra econômica, o que tornou a dinâmica das medidas contra a pandemia muito mais complicadas. Nota-se, ainda, o fechamento de muitos negócios e empresas que não conseguiram arcar com os custos e despesas estando fechados por muitos meses, gerando uma crise não somente na saúde, mas também social e financeira (Segata, 2020). Para Senhoras (2020) essa desaceleração econômica correlaciona-se diretamente ao dinamismo empresarial, acarretando, segundo Segata (2020) em crescentes cortes de salários, redução de carga horária e demissões em massa foram comuns, aumentando a pobreza e o desemprego no país.

Porsse, Souza, Carvalho e Vale (2020) identificam três canais de transmissão dos efeitos econômicos oriundos da pandemia: *i)* redução da oferta de trabalho resultante das taxas de morbidade e mortalidade; *ii)* paralisação temporária das atividades econômicas não essenciais; *iii)* efeitos de medidas governamentais de cunho fiscal adotadas para mitigar os efeitos econômicos contracionistas.

Já para El Khatib (2020) as medidas imediatas dividem-se em quatro categorias: monetárias, fiscais, de saúde pública e controle de pessoas, conforme descrito na tabela 3.

Gullo (2020, p. 7) afirma que “a nova vida em sociedade está mudando, e as empresas terão que repensar seus produtos e serviços nesta nova vida. O mundo virtual tem sido o grande destaque nesse processo”. André Friedheim, presidente da ABF, salienta que as redes de franquias tendem a superar cada vez mais esse período desafiador, sendo a digitalização e sua grande capacidade de adaptação, pontos chaves para a conservação desse modelo de negócios (ABF, 2021).

Tabela 3

Medidas governamentais para enfrentamento à recessão global

Tipo	Políticas governamentais
Medidas de Política Monetária	Tolerância regulatória aos bancos e do principal e juros dos devedores afetados pelo Covid-19
	Provisão de liquidez pelos bancos centrais para o mercado financeiro e de títulos
	Compra de títulos e valores mobiliários pelos bancos centrais
	Redução da taxa de juros pelos bancos centrais
Medidas Fiscais	Garantia de fluxo de caixa para bancos, pequenas e médias empresas, setor da saúde pública e indivíduos
	Grande aporte de estímulo federal para setores e indústrias mais afetados pela Pandemia
	Ajuda financeira aos cidadãos (distribuição de renda)
Medidas de Saúde Pública	Pagamento de assistência social familiar
	Quarentena Pública
	Quarentena de Fronteira
	Ações de conscientização para ficar em casa
Medidas de Controle de Pessoas	Política de distanciamento social
	Liberação temporária de detentos dos sistemas prisionais
	Fechamento de escolas e universidades
	Uso das forças armadas para impor o confinamento em casa
	Proibição de viagens nacionais e internacionais
	Suspensão de novos vistos de entradas no país

Nota. Fonte: El Khatib, A. S. (2020). Economía versus epidemiología: un análisis del comercio entre mercados y vidas en tiempos de Covid-19. (p. 71) Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas, 15(30), 62-80.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho se caracteriza como sendo uma pesquisa de natureza aplicada, de enfoque descritivo e analítico, que visa analisar os impactos nos primeiros anos da Covid-19 e suas conseqüentes medidas de isolamento social no desempenho das franquias nacionais e internacionais, associadas a ABF, no Brasil. Para isso, realizou-se uma análise diagnóstica e comparativa de dados, a partir de pesquisa documental.

Segundo Gil (2008) os documentos são importantes fontes de dados, que

podem não ter recebido tratamento analítico previamente (i.e., cartas pessoais, gravações, memorandos, regulamentos, boletins), ou que receberam (i.e., relatórios de pesquisa e de empresas, tabelas estatísticas) e foram reelaborados em concordância com os objetivos da investigação proposta, como é o caso dessa pesquisa.

Foram analisados 19 relatórios de desempenho referentes ao 1º trimestre de 2019 ao 1º trimestre 2022, elaborados pela ABF e disponíveis em seu site até o

momento do desenvolvimento deste estudo. Esses relatórios compreendem distintas amostras corrigidas conforme características da população (i.e., 2.918 redes de franquias em todo o território nacional, e fragmentadas em onze segmentos – sendo 364 no setor Alimentação; 84 no setor de Casa e Construção; 43 no setor de Comunicação, Informática e Eletrônicos; 21 no setor de Entretenimento e Lazer; 16 no setor de Hotelaria e Turismo; 35 no setor de Limpeza e Conservação; 131 no setor de Moda; 302 no setor de Saúde, Beleza e Bem-Estar; 35 no setor de Serviços Automotivos; 193 no setor de Serviços e Outros Negócios; e 95 no setor de Serviços Educacionais). Importante ressaltar que são empresas e marcas de médio porte com grande potencial de crescimento.

Uma análise descritiva dos dados foi realizada, buscando levantar o panorama resultante do desempenho desse mercado na restrição econômica vivida decorrente da pandemia, investigar se há divergências, aspectos incongruentes, mudanças no

decorrer do tempo, bem como apontar soluções encontradas para seu enfrentamento. Vale ressaltar que as dimensões de desempenho financeiro aqui analisadas foram: i) operacional; ii) desempenho; iii) crescimento e iv) sobrevivência. Além disso, a análise concentrou-se nos documentos disponibilizados pela ABF e, portanto, realizadas análises qualitativas acerca do objeto de estudo.

A escolha do caso justifica-se pela importância do setor de franquias nacionais e internacionais no mercado econômico brasileiro, apresentando perspectivas otimistas, diversas opções de negócios – que variam por segmentos e valores – boa rentabilidade, geração de emprego, demonstram crescimento e desenvolvimento em períodos de crise, exibindo, ainda, soluções inovadoras (Kich et al., 2013; Callado & Callado, 2018; Central do Franqueado, 2020) e os consequentes impactos da pandemia da Covid-19.

4 ANÁLISE DOS DADOS

As redes de franquias têm se mostrado um vantajoso modelo de negócios, tanto para o franqueador, quanto para o franqueado. Além disso, esse setor tem se apresentado inovador, se desenvolvendo até em períodos de crise (Kich et al., 2013). Sua avaliação, portanto, é imprescindível para a tomada de decisão, em especial, para medidas de combate a ações externas às organizações.

Uma importante medida de desempenho institucional é a perspectiva financeira que se relaciona à gestão de recursos e resultados como faturamento positivo, lucratividade, alto número de vendas, geração de empregos, aumento de valor no mercado, entre outros. Dentro

dessa perspectiva existem ainda distintas dimensões que podem ser analisadas em conjunto ou separadamente, conforme apontam Carton e Hofer (2006).

Analisando os relatórios de desempenho das franquias brasileiras podemos constatar que nos primeiros meses de 2020 houve o crescimento esperado. Contudo, com o primeiro caso confirmado de Covid-19 no Brasil, em 26 de fevereiro de 2020, e as primeiras medidas de isolamento social com início na segunda quinzena de março nota-se, a partir daí, os impactos negativos no mercado de franchising, em especial na esfera do faturamento, onde houve redução de aproximadamente 33% no rendimento das

unidades comparado ao trimestre anterior e 36% comparado ao mesmo período do ano anterior.

O segundo trimestre de 2020 foi o mais afetado pela crise decorrente da pandemia. Em abril daquele ano, 93,2% das redes sofreram uma redução em sua receita comparado ao mesmo período do ano anterior, onde 39,1% consistiram em uma diminuição acima de 50%. Destaca-se aqui, a queda de 100% do rendimento de 3,3% das franquias e a não estabilidade de nenhuma rede. É importante evidenciar, também, que houve cerca de 0,8% de unidades com aumento superior a 100% em seu faturamento, que pode ser explicado pela adoção de ações como serviços online e delivery.

Constata-se uma rápida e significativa retomada de desempenho a

partir do 3º trimestre de 2020, seguido de uma nova queda no 1º trimestre de 2021, resultante do segundo fechamento obrigatório dos comércios. É importante destacar que o todo o faturamento trimestral do ano de 2020 e do 1º e 2º trimestres de 2021 foram menores do que os de 2019. Do 3º trimestre de 2021 em diante nota-se a recuperação total do faturamento das unidades de franquias, sendo seus números, em média, 4% superior ao do ano anterior à disseminação do vírus, conforme figura 1. Essa rápida recuperação corrobora, portanto, com a robustez do setor apresentada pela literatura (Kich et al., 2013; Callado & Callado, 2018; Central do Franqueado, 2020).

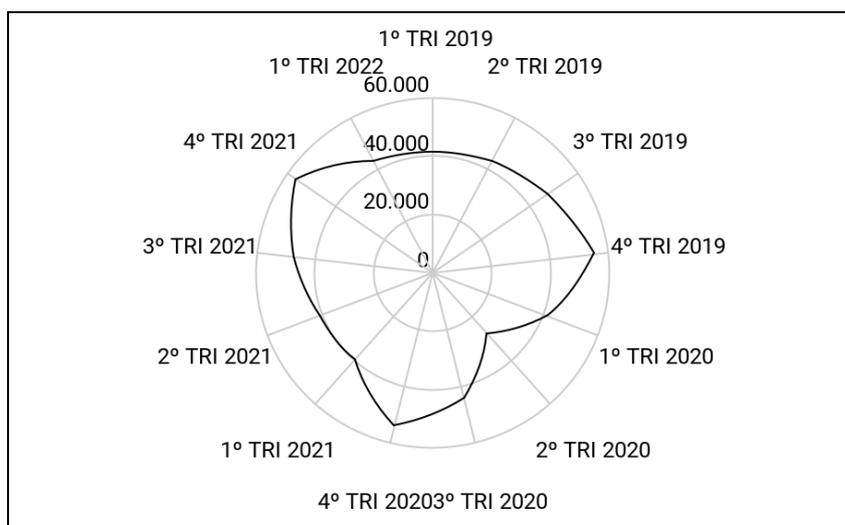


Figura 1. Faturamento trimestral (2019 - 2022)

Fonte: Elaboração própria com base nos Relatórios da ABF (n.d.).

O ano de 2020 também foi o mais afetado no que diz respeito à abertura e fechamento de unidades, uma vez que o número de lojas fechadas foi superior ao número de lojas abertas, resultando, assim, em uma variação negativa no setor. Em 2021 essa variação foi cerca de 5 pontos percentuais positiva em relação à 2019,

apontando novamente, agora em outro aspecto, a retomada desse sistema (figura 2). Ressalta-se, no entanto, que o número de lojas repassadas aumentou gradativamente com o passar dos anos (2,3% em 2019; 2,5% em 2020; 2,8% em 2021).

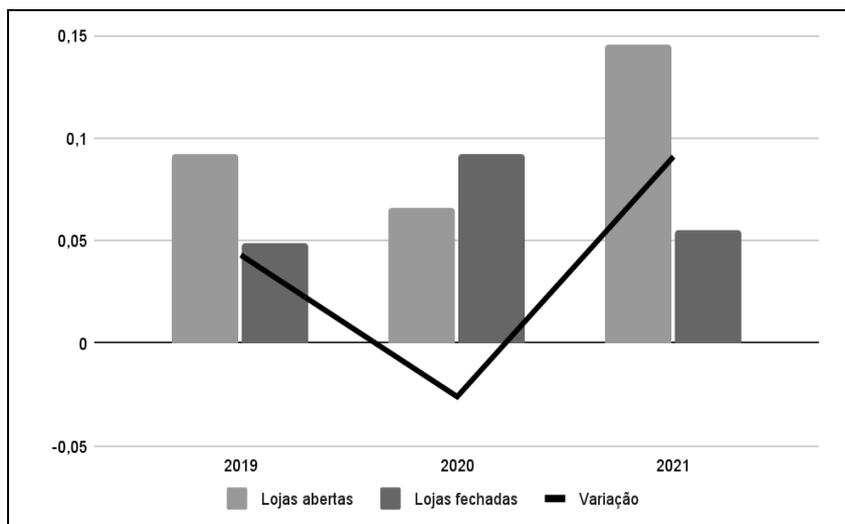


Figura 2. Abertura e fechamento de lojas no período de 2019 a 2021
 Fonte: Elaboração própria com base nos Relatórios da ABF (n.d.).

Analisando o período mais afetado, os dados apontam que grande parte dos fechamentos foram temporários. Contudo, com o transcorrer dos meses houve um aumento no número de unidades fechadas

definitivamente e repassadas, conforme figura 3. Fato este, que pode ser um reflexo dos meses que ficaram fechadas temporariamente e da perda de capital decorrente dessa conjuntura.

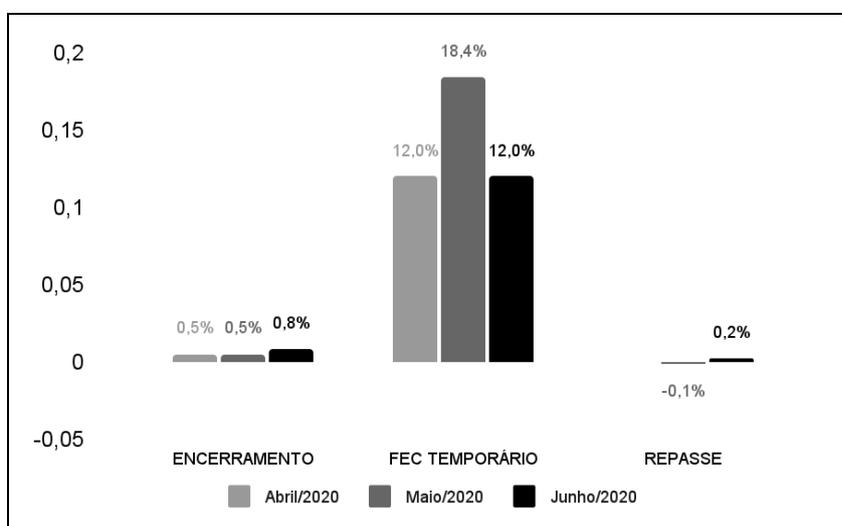


Figura 3. Encerramento, fechamento temporário e repasse de unidades
 Fonte: Elaboração própria com base nos Relatórios da ABF (n.d.).

Por conseguinte, percebe-se uma queda na geração de empregos do setor (figura 4). No período mais afetado (2º trimestre de 2020), comparado ao trimestre anterior, nota-se uma perda de 107.561 postos de trabalho, isto é, 7% da

mão de obra do mercado de franquias brasileiro. Corroborando Borsatto et al., (2022) com não é possível apontar a pandemia como a única causa do corte de pessoal, no entanto, é possível apresentá-la com a principal responsável por esse

cenário. Contudo, o saldo de postos de trabalho foi positivo em 2021, 12,1% em

relação a 2020 e 3,9% em relação a 2019.

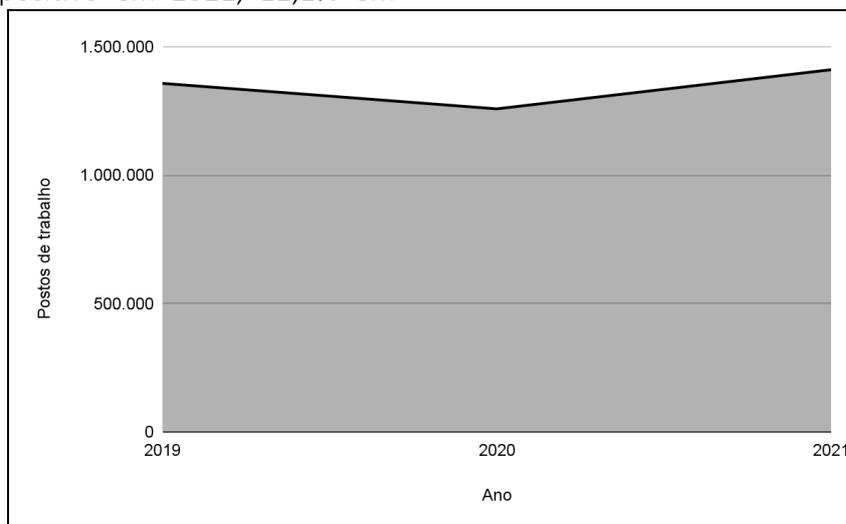


Figura 4. Encerramento, fechamento temporário e repasse de unidades
 Fonte: Elaboração própria com base nos Relatórios da ABF (n.d.).

Desagregando por setores, no que diz respeito ao faturamento total (figura 5) o mais afetado pela crise foi o de Alimentação que segundo a ABF (n.d., p.7): “[...] foi bastante impactado, já que grande parte das operações estão baseadas em Shopping Centers”, seguido por Hotelaria e turismo que de acordo com a Associação Brasileira Indústria Hotéis (ABIH apud ABF, n.d., p. 7) teve 90% dos eventos e reservas foram cancelados ou adiados e Moda que “[...] esteve com mais 70% das suas

operações fechadas temporariamente” (ABF, n.d., p.7). Os setores menos afetados e que permaneceram em crescimento durante todo o período foram os de Casa e construção e Saúde, beleza e bem estar, este último pode ser explicado segundo a ABF “[...] graças a performance de negócios como drogarias, serviço essenciais que tiveram ganhos relevantes no período” (ABF, n.d., p.7). Os demais ramos se mantiveram relativamente estáveis.

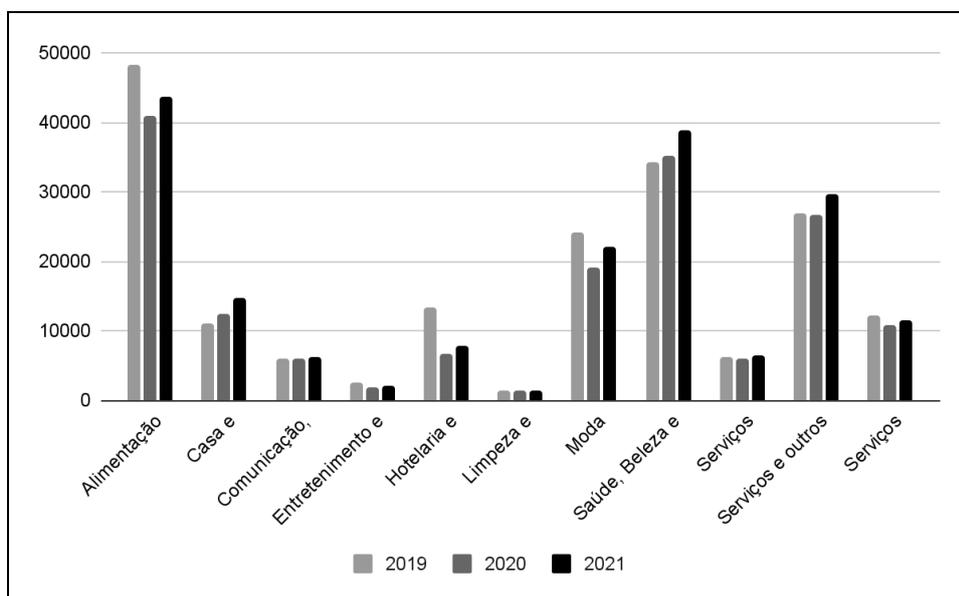


Figura 5. Faturamento total por setor (2019 – 2021)

Fonte: Elaboração própria com base nos Relatórios da ABF.

Os resultados apontam um decréscimo no desempenho do franchising brasileiro devido à pandemia. Entretanto, nota-se que o setor tem se mostrado resistente no enfrentamento da crise, pois dos 75,2 mil estabelecimentos que fecharam as portas no ano de 2020 (De Chiara, 2021), apenas 5,5% refere-se a unidades de franquias. E dos 289 mil postos de trabalhos fechados (Neder, 2021), menos de 35% diz respeito à mão de obra das franquias. As perspectivas para 2022 mantêm-se otimista, indicando um

crescimento de 9% no faturamento do setor, 5% das redes, 7% das operações e 5% no número de empregos gerados (ABF, n.d.). Dentre as estratégias de enfrentamento encontram-se as lojas virtuais, delivery, aplicativos de celular, vendas por aplicativos de comunicação, promoções, criação de novos produtos e serviços, entre outros (ABF, n.d.), evidenciado que o consumo online tem adquirido cada vez mais destaque e público, outrora também observado por Gasparetto et al. (2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proliferação do coronavírus modificou não só a realidade social, mas também cultural e econômica em todo o mundo. Especificamente no mercado de franquias brasileiro, as expectativas anteriores ao vírus mostravam-se promissoras, contudo, as consequências dessa pandemia ainda são desconhecidas, uma vez que novas perspectivas, circunstâncias e comportamentos sociais foram desenvolvidos, o que afeta intimamente o mercado econômico.

Nesta perspectiva, este artigo teve como objetivo analisar os impactos da Covid-19 e suas conseqüentes medidas de isolamento social no desempenho das franquias brasileiras, a partir do exame de 19 relatórios de desempenho do franchising brasileiro do 1º trimestre de 2019 ao 1º trimestre 2022, elaborados pela ABF e disponíveis em seu site, até o momento da conclusão deste trabalho.

Uma análise descritiva e comparativa de dados foi realizada e verificou-se uma grande variação de desempenho entre os períodos analisados. Até o 2º trimestre de 2021, nota-se uma redução do desempenho financeiro nas

quatro dimensões exploradas, em especial, na esfera do faturamento e transações, sendo o 2º trimestre de 2020 o mais impactado. Esse mercado, no entanto, mostrou-se resiliente, inovador e extremamente adaptativo conforme salientado em ABF (2021), apresentando estratégias de Home Based e E-commerce.

Assim, no 4º trimestre de 2021 nota-se a retomada total desse sistema, superando os números de 2019. Vale destacar a variação dentro o próprio setor, alguns segmentos mantiveram as expectativas de crescimento como os setores de Casa e construção e Saúde, beleza e bem-estar, outros foram fortemente afetados como os Serviços de hotelaria e turismo e Entretenimento e lazer, pode-se, no entanto, notar um gradual ritmo de recuperação.

Espera-se aqui fornecer dados para tomadas de decisão e combate das implicações econômicas oriundas da pandemia. Além de contribuir para uma análise governamental e social sobre como a Covid-19 impactou os mercados econômicos, especificamente, o sistema de franquias brasileiro, servindo, ainda, como

estímulo para o enfrentamento desses impactos em outros setores econômicos ou segmentos do próprio mercado de franquias.

Na perspectiva de inovação, o estudo abrange o assunto no que tange aos mecanismos utilizados pelas franquias para driblar os efeitos da pandemia da Covid-19 em relação ao desempenho organizacional e que podem ser expandidos para outros modelos de negócios. Além disso, podem ser utilizadas também em outros tipos de ambientes instáveis e de crise, tornando os negócios suscetíveis a mudanças ambientais e adaptabilidade para responder aos desafios que porventura possam surgir.

A principal limitação desta pesquisa encontra-se na utilização de uma única base de dados para a análise. Sugere-se que futuras pesquisas acrescentem relatórios de outros órgãos, bem como entrevistas com franqueadores e franqueados para melhor compreender esse setor e seus diferenciais no enfrentamento de períodos de crise. Além disso, fica como uma limitação deste trabalho uma abordagem quantitativa, visto que a pesquisa se restringiu apenas aos dados qualitativos disponibilizados nos relatórios da ABF e estes eram insuficientes para realizar uma análise estatística.

REFERÊNCIAS

- Abd Aziz, N. A., Hizam-Hanafiah, M., Hasbollah, H. R., Aziz, Z. A., & Hussin, N. S. N. (2022). Understanding the survival ability of franchise industries during the Covid-19 crisis in Malaysia. *Sustainability*, 14(6), 3212. <https://doi.org/10.3390/su14063212>
- Alves, V. D. C. (2020). A Franquia como estratégia cooperativa: vantagens e desvantagens dessa estratégia para franqueador e franqueado em artigos publicados de 2010 a 2020. (Trabalho de conclusão de curso de graduação). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia/MG.
- Amaral, L. M., & Hack Neto, E. (2020). Desempenho das Empresas Graduadas em Incubadoras do Oeste do Paraná - Anprotec: Uma Análise da Metodologia de Incubação. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 8(1), 163-185. DOI: 10.18226/23190639.v8n1.08
- Annavarjula, M., & Beldona, S. (2000). Multinationality-performance relationship: a review and reconceptualization. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 48-67. <https://doi.org/10.1108/eb028910>
- Associação Brasileira de Franchising (ABF). (2020). Atuação e Objetivos da ABF. Recuperado de <https://www.abf.com.br/a-abf/atuacao-e-objetivos-da-abf/>
- Associação Brasileira de Franchising (ABF). (n.d.). Números do Franchising/Desempenho do setor. Recuperado em 04 de fevereiro de 2023 de <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>

- Associação Brasileira de Franchising (ABF). (2021). Online, ABF Franchising Week 2021 debate digitalização, adaptabilidade e humanização nas franquias. Recuperado em 04 de fevereiro de 2023 de <https://www.abf.com.br/online-abf-franchising-week-2021/>
- Barney, J. B. (1996). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Pearson.
- Borsatto, C., Molina, J. R., Isoton, R., Bado, R., Giacomello, C. P. & Lazzari, F. (2022). Relação de empregos perante a Covid-19 no RS: uma análise de efeito causal e regressão. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação* 9(3). DOI: 9. 10.18226/23190639.v9n3.05.
- Barbosa, J. G. P., Junior, J. L. A. F., Bouzada, M. A. C., & Oliveira, M. A. A. (2022). A influência da inovação tecnológica e organizacional no crescimento de empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação* 10(1), 123–143. <https://doi.org/10.18226/23190639.v10n1.06>
- Capobianco, R. P., Abrantes, L. A., Ferreira, M. A. M., & Faroni, W. (2012). Desempenho financeiro: um estudo com empresas de três diferentes setores. *Revista De Ciências Humanas*, 1(1). Recuperado em 05 de fevereiro de 2023 de <https://periodicos.ufv.br/RCH/article/view/3910>
- Cardona, A. C. D., Quintero, R. S., Mora, Q. M. C., & Castro, C. J. (2022). Influencia del comercio electrónico en el desempeño financiero de las pymes em Manizales, Colombia. *Innovar*, 32(84), 75-96 <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.100594>
- Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2006). *Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research*. Edward Elgar Publishing.
- Carvalho, P. L., Callado, A. L. C., & Callado, A. A. C. (2018). Relações entre fatores contingenciais e aspectos associados ao desempenho de empresas participantes de franquias. *Contabilometria*, 5(2). Recuperado em 05 de fevereiro de 2023 de <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/contabilometria/article/view/1111>
- Carneiro, J., Silva, J. F. D., Rocha, A. D., & Hemais, C. A. (2005). Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. In: *Encontro de Estudos em Estratégia*, 2, Rio de Janeiro. Anais do II 3Es. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Central do Franqueado. (2020). Tendências do mercado de franquias para 2020: o que guiará o setor neste ano? Recuperado em junho de 2022 de <https://centraldofranqueado.com.br/blog/tendencias-mercado-de-franquias-2020/>
- Conti, A. F., Murdocco, S., Ferreira Jr, S., & Santos, G. (2014). Efeito do custo ocupacional em shopping center: estudo de caso em franquias de fast food no primeiro ano de operação. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 3(2). Recuperado em 4 de fevereiro de 2023, de <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/786/374>

- Corseuil, C. H. L., Ramos, L. R. A., & Russo, F. M. (2020). A evolução do emprego setorial em 2020: quão heterogêneo foi o tombo entre os setores?. Carta Conjunt.(Inst. Pesqui. Econ. Apl.), 1-16. <http://dx.doi.org/10.38116/978-65-5635-042-4/capitulo7>
- Dalbosco, I. B., & Floriani, D. E. (2016). Grau de internacionalização, competências internacionais, e desempenho organizacional da PME: estudos de caso no Sul do Brasil. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), 22, 478-509. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0142015.55625>
- Davila, G., Varvakis, G., & North, K.. (2019). Influence of Strategic Knowledge Management on Firm Innovativeness and Performance. BBR. Brazilian Business Review, 16(3). <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.3>
- De Chiara, M. (2021). Com pandemia, varejo elimina 75,2 mil lojas. [CNN Brasil]. Recuperado em 05 de fevereiro de 2023 de <https://www.cnnbrasil.com.br/business/com-pandemia-varejo-elimina-75-2-mil-lojas/>
- El Khatib, A. S. (2020). Economía versus epidemiología: un análisis del comercio entre mercados y vidas en tiempos de Covid-19. Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas, 15(30), 62-80. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202002.004>
- Farida, I., & Ardiansyah, W. (2022). Technology Acceptance Model Factors: Implications on Digital-Wallet on Interest to Buy in Franchise Business. Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business, 2(2), 147-157. <https://doi.org/10.52970/grmapb.v2i2.139>
- FOSTER, D.L. (1994). O livro completo de franchising. Rio de Janeiro: Infobook.
- Gasparetto, J. B., Borella, M. R. C. & Borella, L.C. (2021) Motivações e decisão para compra definindo o perfil do consumidor no e-commerce. Revista Brasileira de Gestão e Inovação 9(1). DOI: 10.18226/23190639.v9n1.06
- Gondim, G. M. D. M. (2007). Do Conceito de Risco ao da Precaução: entre determinismos e incertezas. EPSJV/FIOCRUZ. Recuperado em 05 de fevereiro de 2023 de <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/39207>
- GULLO, M. C. R. (2020). A economia na pandemia Covid-19: algumas considerações. Rosa dos Ventos, 12(Esp. 3), 1-8. <https://doi.org/10.18226/21789061.v12i3a05>
- International Trade Administration (ITA). (2022). Franchising. Brazil - Country Commercial Guide. Recuperado em 13 de fevereiro de 2023 de <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/brazil-franchising>
- João, B. N., & Farias, A. C. (2017). Pesquisa em franchising: uma análise bibliométrica. Revista Brasileira de Administração Científica, 8(1), 157-175. <http://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2017.001.0013>

- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the academy of marketing science*, 28(4), 493-511. <https://doi.org/10.1177/0092070300284003>
- Kich, M. C., Dutra, A., Leão, J. A. B., Martins, C., & Sarquis, A. B. (2013). Mapeamento das publicações científicas sobre Franquia no período de 2001 a 2011. *Revista da UNIFEDE*, 1(12). Recuperado em 04 de fevereiro de 2023 de <https://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/RevistaUnifebe/article/view/197>
- Lei n. 13.966, de 26 de dezembro de 2019. (2019). Dispõe sobre o sistema de franquia empresarial e revoga a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (Lei de Franquia). Brasília. 2019. Recuperado em 4 de fevereiro de 2023, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13966.htm
- Li, L. (2007). Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(2), 117-139. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00205.x>
- Madsen, T. K. (1998). Executive insights: Managerial judgment of export performance. *Journal of International Marketing*, 6(3), 82-93. <https://doi.org/10.1177/1069031X98006003>
- Maricato, P. (2017). Franquias: bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares. São Paulo, SP. Senac.
- Mattei, L., & Heinen, V. L. (2020). Impactos da crise da Covid-19 no mercado de trabalho brasileiro. *Brazilian Journal of Political Economy*, 40, 647-668. <https://doi.org/10.1590/0101-31572020-3200>
- Matitz, Q. R. S., & Bulgacov, S. (2011). O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 580-607. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400003>
- Ministério da Saúde. (2021). Covid no Brasil. Brasília. Recuperado em setembro de 2021 de https://qsprod.saude.gov.br/extensions/covid-19_html/covid-19_html.html
- Morgan, G. (1996). Imagem da organização. São Paulo, SP. Atlas.
- Neder, V. (2021). IBGE: Comércio fecha 289 mil vagas de março a maio; indústria contrata 75 mil. Recuperado em 05 de fevereiro de 2023 de <https://www.cnnbrasil.com.br/business/ibge-comercio-fecha-289-mil-vagas-de-marco-a-maio-industria-contrata-75-mil/>
- Gama Neto, R. B. (2020). Impactos da Covid-19 sobre a economia mundial. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 2(5), 113–127. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3786698>

- Oliveira, J. C. de, & Scarinci, R. D. (2018). Análise da evolução do mercado de franquias no Brasil entre 2003 e 2017. Estudos Do CEPE, 131-144. <https://doi.org/10.17058/cepe.v0i0.12149>
- Organização Mundial da Saúde (OMS). (2005). International Health Regulations. Genebra. Recuperado em 05 de fevereiro de 2023 de <https://www.who.int/publications/i/item/9789241580496>
- Ortega, R. P., Melo, P. L. R, Boaventura, J. M. G., & de Mascena, K. M. C. (2016). Atendimento dos interesses do stakeholder franqueado e sua relação com o desempenho financeiro em redes de franquias. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, (Esp. 9), 24-38. DOI: 10.5902/19834659 22118
- Parker, S. L., Cutts, S., Nathan, G., & Zacher, H. (2019). Understanding franchisee performance: The role of personal and contextual resources. Journal of business and psychology, 34, 603-620. DOI: 10.1007/s10869-018-9558-5
- Pereira, A. F. A., Stocker, F., Mascena, K. M. C. D., & Boaventura, J. M. G. (2020). Desempenho social e desempenho financeiro em empresas brasileiras: análise da influência do disclosure. BBR. Brazilian Business Review, 17, 540-558. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2020.17.5.4>
- Porsse, A. A., Souza, K. D., Carvalho, T. S., & Vale, V. A. (2020). Impactos econômicos da Covid-19 no Brasil. Nota Técnica NEDUR-UFPR, 1, 44. Recuperado em 4 de fevereiro de 2023, de <https://nedur.ufpr.br/wp-content/uploads/2020/04/nota-tecnica-nedur-ufpr-01-2020-impactos-economicos-da-covid-19-no-brasil.pdf>
- Portal do Franchising. (2021). Franquias 2020: chegou a sua hora de ter um negócio próprio! Recuperado em 05 de fevereiro de 2023 de <https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/franquias-2020/>
- Rengel, R. & Ensslin, S. R. (2020) Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa. Economia & Gestão 20(57). <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2020v20n57p44-62>
- Santos, A. D. (2020). Comentários à nova lei de franquia: Lei nº 13.966/2019. Almedina.
- Schwartz, J. C. (2003). Franquia de A a Z: o que você precisa saber. Qualitymark.
- Schreiber, D., & Szyszko, F. S. (2014). Estudo da alternativa de franchising com base no caso da franquia Doutor Resolve. Revista da Micro e Pequena Empresa, 8(1), 18-31. <http://dx.doi.org/10.6034/641>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2005). Manual do Empresário: Franquia. Vitória, Sebrae.

- Segata, J. (2020). Covid-19, biossegurança e antropologia. *Horizontes antropológicos*, 26, 275-313. <https://doi.org/10.1590/S0104-71832020000200010>
- Senhoras, E. M. (2020). Novo Coronavírus e seus impactos econômicos no mundo. *Boletim de conjuntura (BOCA)*, 1(2), 39-42. DOI: 10.5281/zenodo.3761708
- Shane, S. A. (2005). *From ice cream to the Internet: using franchising to drive the growth and profits of your company*. Weatherhead: Case Reserve University, 183.
- Silva, D. M. (2003). *A internacionalização das redes de franquias brasileiras ea necessidade de adaptação do composto de marketing aos novos mercados* (Tese de doutorado, FEARP/USP).
- Sister, T. D. (2020). *Contratos de franquia: origem, evolução legislativa e controvérsias*. (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo/SP.
- Teixeira, N. M. D., & Amaro, A. G. C. (2013). Avaliação do desempenho financeiro e da criação de valor—um estudo de caso. *Revista Universo Contábil*, 9(4), 157-178. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20139>
- Toni, D. D., Mioranza, G., Milan, G. S., & Larentis, F. (2014). As dimensões dos modelos mentais dos empreendedores e seus impactos sobre o desempenho organizacional. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 20, 713-739. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0312013.43234>
- Vidal, D., & Habiro, A. (2020). *Franquia: um estudo bibliométrico*. *Anais do VIII SINGEP*. Recuperado em 4 de fevereiro de 2023, de <http://submissao.singep.org.br/8singep/arquivos/446.pdf>
- Wagner, H., & Ruigrok, W. (2004). *Internationalization and performance: a meta-analytic review and future research directions*. Research Institute for International Management.
- University of St. Gallen. Recuperado em 05 de fevereiro de 2023 de https://www.researchgate.net/profile/Winfried-Ruigrok/publication/228930392_Internationalization_and_firm_performance_Meta-analytic_review_and_future_research_directions/links/0912f50e757afb5586000000/Internationalization-and-firm-performance-Meta-analytic-review-and-future-research-directions.pdf
- Ziviani, F., Amarante, E. P., França, R. D. S., Isnard, P., & Ferreira, E. D. P. (2019). O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 24, 61-83. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3468>