

EMPRESAS NO FRANCHISING BRASILEIRO: UMA ANÁLISE DOS ESFORÇOS DE INOVAÇÃO

COMPANIES IN BRAZILIAN FRANCHISING: AN ANALYSIS OF INNOVATION EFFORTS

JEFFERSON RAMIREZ

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

CLAUDIA BRITO SILVA CIRANI

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

EMPRESAS NO FRANCHISING BRASILEIRO: UMA ANÁLISE DOS ESFORÇOS DE INOVAÇÃO

Objetivo do estudo

Investigar, de forma exploratória e quantitativa, as atividades inovativas no franchising brasileiro, identificando setores e características das franquias inovadoras, fatores determinantes, fontes de informação e mecanismos de interação, ampliando a compreensão sobre inovação no setor e suas práticas.

Relevância/originalidade

O estudo preenche lacuna na literatura nacional ao analisar a inovação no franchising considerando todas as franqueadoras brasileiras, independentemente de associação à ABF, oferecendo diagnóstico inédito que combina porte, setor, ciclo de vida e alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Metodologia/abordagem

Pesquisa quantitativa, baseada em survey aplicado a franqueadoras brasileiras entre novembro/2023 e fevereiro/2024, com questionário inspirado na PINTEC/IBGE. A amostra probabilística incluiu 198 respostas válidas, analisadas estatisticamente para identificar padrões, práticas e fatores que influenciam a inovação.

Principais resultados

Identificou-se que 49% das franqueadoras inovaram, predominando o aprimoramento de produtos existentes e parcerias com consultorias. Inovações de produtos e processos mostraram-se complementares, mas P&D interno, alinhamento aos ODS e uso de apoio governamental permanecem pouco explorados no franchising brasileiro.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo amplia a literatura ao analisar inovação em todas as franqueadoras brasileiras, evidenciando padrões, interdependência entre tipos de inovação e lacunas no P&D. Metodologicamente, combina survey inspirado na PINTEC com análises estatísticas e multivariadas.

Contribuições sociais/para a gestão

Fornece subsídios para franqueadoras e formuladores de políticas aprimorarem práticas de inovação, incentivarem participação dos franqueados e ampliarem parcerias estratégicas. Os achados reforçam a necessidade de maior articulação com centros de pesquisa e maior utilização de programas de apoio governamental.

Palavras-chave: Franquias, Inovação, Franchising brasileiro

COMPANIES IN BRAZILIAN FRANCHISING: AN ANALYSIS OF INNOVATION EFFORTS

Study purpose

To investigate, in an exploratory and quantitative manner, innovative activities in Brazilian franchising, identifying innovative sectors and franchise characteristics, determining factors, sources of information, and interaction mechanisms, thereby expanding the understanding of innovation in the sector and its practices.

Relevance / originality

This study fills a gap in the national literature by analyzing innovation in franchising considering all Brazilian franchisors, regardless of ABF membership, offering an unprecedented diagnosis that combines size, sector, life cycle, and alignment with the Sustainable Development Goals (SDGs).

Methodology / approach

Quantitative research based on a survey applied to Brazilian franchisors between November 2023 and February 2024, with a questionnaire inspired by PINTEC/IBGE. The probabilistic sample included 198 valid responses, statistically analyzed to identify patterns, practices, and factors influencing innovation.

Main results

It was found that 49% of franchisors innovated, with a predominance of product improvements and partnerships with consulting firms. Product and process innovations proved complementary, but internal R&D, alignment with the SDGs, and the use of government support remain underexplored in Brazilian

Theoretical / methodological contributions

The study expands the literature by analyzing innovation across all Brazilian franchisors, highlighting patterns, interdependence between types of innovation, and R&D gaps. Methodologically, it combines a survey inspired by PINTEC with statistical and multivariate analyses.

Social / management contributions

It provides inputs for franchisors and policymakers to improve innovation practices, encourage franchisee participation, and expand strategic partnerships. The findings reinforce the need for greater collaboration with research centers and increased participation in government support programs.

Keywords: Franchising, Innovation, Brazilian franchising

Empresas no Franchising Brasileiro: Uma Análise dos Esforços de Inovação

1 Introdução

O *franchising* é um modelo de negócios consolidado mundialmente e amplamente utilizado para a expansão de empresas, reduzindo a mortalidade dos negócios e promovendo a padronização das operações (ABF, 2018; SEBRAE, 2016). No Brasil, esse setor registrou um faturamento de R\$ 240,6 bilhões em 2023, representando um dos principais motores da economia nacional ([ABF], 2024). Além disso, destaca-se como uma estratégia que reduz os riscos enfrentados por novos negócios ao transferir conhecimento e reputação das franqueadoras para os franqueados, permitindo que evitem erros comuns e aprimorem suas operações (Hizan-Hanafiah et al., 2023; Bitti et al., 2007)

A inovação é um fator crítico para o crescimento e a competitividade das redes de franquias (Chu & Yoon, 2020; Hadjielias et al., 2021). No entanto, equilibrar inovação e padronização é um desafio estrutural para o setor, pois a rigidez contratual pode restringir a implementação de novas práticas dentro da rede (Karmeni et al., 2018; Hadjielias et al., 2021). Esse dilema ocorre porque, embora a padronização assegure consistência e identidade da marca, muitas inovações propostas pelos franqueados não são aproveitadas devido às restrições impostas pelas franqueadoras (Watson et al., 2020; Nadant et al., 2019). Estudos também indicam que as franqueadoras que se mostram mais flexíveis à inovação tendem a obter maior crescimento no longo prazo, pois exploram melhor o potencial inovador da rede (Duffy & Mallick, 2023). Além disso, empresas que aumentam seus esforços inovativos em momentos de crise demonstram maior resiliência e crescimento sustentável (Makridis & McGuire, 2023; Giudici et al., 2018).

A introdução de novas tecnologias, melhorias em processos e novos modelos de atendimento, são frequentemente desenvolvidos pelas franqueadoras e disseminados para toda a rede (Szulanski & Jensen, 2008). No entanto, o papel dos franqueados na inovação ainda é debatido, com algumas pesquisas apontando sua participação ativa e outras evidenciando barreiras estruturais que limitam essa contribuição (Hadjielias et al., 2021; Dada et al., 2012). Enquanto no contexto internacional há indícios que a inovação pode ser impulsionada por ambas as partes (Chu & Yoon, 2020), no Brasil os estudos ainda são limitados, carecendo de uma abordagem mais ampla que contemple diferentes setores e perfis de franqueadoras. Além disso, muitas franqueadoras utilizam consultorias e institutos externos como principal fonte de inovação, em vez de incentivar contribuições internas da rede franqueada (Giudici et al., 2018; Chen, 2021).

Outro aspecto pouco explorado na literatura é a influência do ciclo de vida das franqueadoras na adoção da inovação. Franqueadoras mais consolidadas tendem a adotar uma postura mais conservadora para proteger sua marca, enquanto empresas em estágios iniciais podem estar mais dispostas a experimentar novas abordagens para crescer rapidamente (Mathews, 2017).

O ciclo de vida do *franchising* pode afetar diretamente a abertura à inovação, a disponibilidade de recursos para P&D e a capacidade de adaptação ao mercado.

Este estudo busca preencher a lacuna existente na compreensão sobre os esforços de inovação das franqueadoras brasileiras, realizando uma análise exploratória baseada em dados coletados junto ao IBGE em 2023. Utilizando uma abordagem quantitativa, a pesquisa tem como objetivo geral investigar as atividades inovativas no *franchising* brasileiro, fornecendo um diagnóstico atualizado e sistematizado sobre essas práticas.

Especificamente, a pesquisa examina: como ocorrem as inovações tanto por parte das franqueadoras quanto dos franqueados; as características das franquias inovadoras, identificando os setores mais inovadores e a natureza das inovações adotadas; os principais fatores determinantes da inovação no *franchising* brasileiro, analisando o perfil das atividades inovativas de acordo com o porte e o setor das franqueadoras; e as fontes de informação utilizadas para inovar, os mecanismos de interação dentro da rede e as formas de apropriação das inovações pelas empresas.

Ao ampliar o escopo da análise para abranger todas as franqueadoras registradas no Brasil, independentemente de sua associação à ABF, este estudo busca oferecer uma visão abrangente sobre o panorama da inovação no *franchising* brasileiro. Os resultados obtidos não apenas contribuem para a literatura acadêmica, mas também fornecem insights estratégicos valiosos para franqueadores, franqueados e formuladores de políticas públicas interessados no desenvolvimento sustentável do *franchising*.

2 Referencial Teórico

O *franchising* é um modelo de negócios que combina padronização e expansão acelerada, permitindo que franqueadoras e franqueados colaborem em uma estrutura formalizada de negócios. Diferentes abordagens teóricas explicam sua origem e funcionamento, sendo as mais relevantes a Teoria da Agência, Teoria dos Incentivos, Teoria Baseada em Recursos (RBV) e Teoria da Curva em U (*Honeymoon*). Além disso, a análise do ciclo de vida das franqueadoras

é fundamental para entender como as redes evoluem, enfrentam desafios estratégicos e lidam com a necessidade de inovação para manter sua competitividade no mercado.

A Teoria da Agência é um dos principais arcabouços teóricos utilizados para explicar a dinâmica entre franqueadores e franqueados, estruturando essa relação como um contrato do tipo principal-agente. Nesse modelo, o franqueador (principal) delega operações ao franqueado (agente) e estabelece contratos e mecanismos para minimizar conflitos de interesse e problemas de assimetria de informação (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Essa estrutura permite reduzir custos de monitoramento e garantir que os franqueados atuem alinhados aos padrões estabelecidos pela franqueadora (Castrogiovanni et al., 2006). Entretanto, essa relação também apresenta desafios, como o problema do *free-riding*, em que franqueados podem descumprir os padrões da marca, comprometendo sua reputação (Szulanski & Jensen, 2008; Dada et al., 2012). Para mitigar esse risco, franqueadoras implementam contratos detalhados, buscando equilibrar controle e autonomia (Hadjielias et al., 2021; Karmeni et al., 2018).

Complementarmente, a Teoria dos Incentivos reforça a importância de contratos bem estruturados, permitindo que as franqueadoras criem mecanismos para alinhar os interesses dos franqueados sem comprometer sua autonomia (Lafont & Mortimort, 2012). Essa teoria destaca que a descentralização da informação pode levar a assimetrias, influenciando a eficiência das decisões dentro da rede (Smith, 1776; Barnard, 1938). Para enfrentar esse desafio, franqueadoras muitas vezes criam sistemas de premiação para unidades de alto desempenho, promovendo engajamento e alinhamento com os objetivos estratégicos da marca (Dada et al., 2012; Szulanski & Jensen, 2008). Contudo, mesmo com incentivos bem estruturados, a necessidade de padronização pode limitar o espaço para inovações oriundas dos franqueados (Hadjielias et al., 2021; Karmeni et al., 2018).

Enquanto as Teorias da Agência e dos Incentivos enfatizam a estrutura contratual e os mecanismos de controle, a Teoria Baseada em Recursos (RBV) oferece uma perspectiva mais ampla sobre as vantagens competitivas dentro do *franchising*. Segundo essa abordagem, empresas que possuem recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis podem obter posições estratégicas diferenciadas no mercado (Barney & Clark, 2007; Ireland et al., 2002). No *franchising*, os principais ativos compartilhados entre franqueadoras e franqueados incluem a marca, o know-how e os processos padronizados, que garantem reconhecimento e eficiência operacional.

No entanto, a RBV sugere que redes que não inovam constantemente podem perder competitividade, pois seus ativos podem se tornar obsoletos ao longo do tempo (Peteraf, 1993;

Conner, 1991). Além disso, a reputação da marca e o capital social desempenham papel crucial no sucesso das redes franqueadas, pois fortalecem sua resiliência e garantem maior confiança do mercado (Rumelt et al., 1994; Szulanski & Jensen, 2008).

O crescimento e a maturidade das redes de *franchising* também podem ser compreendidos a partir da análise do ciclo de vida das franqueadoras, que segue padrões semelhantes aos ciclos de vida dos produtos, conforme descrito por Vernon (1966). As franqueadoras podem estar posicionadas nos estágios que refletem seu posicionamento no mercado do *franchising*. No *Early Stage* as franqueadoras ainda estão estruturando sua identidade, geralmente possuindo menos de 20 unidades. Nesse período, erros comuns incluem expansão prematura e desordenada, superestimação da procura pelo negócio oferecido e falta de capital para suportar o crescimento sustentável, o que pode gerar relaxamento nos processos de aceitação, permitindo que pessoas sem o perfil adequado se tornem franqueados. (Mathews, 2017).

À medida em que se desenvolve, a franqueadora entra no estágio *Emerging*, onde o modelo já é replicável e a expansão ocorre de forma mais estruturada. O crescimento experimentado até aqui aumenta o conhecimento da marca e conduz a um aumento de receitas, aumentando o poder de compra, reduzindo custos e gerando liquidez e resiliência. Podem ocorrer falta de limites interpessoais, já que à medida que a franquia cresce os franqueadores que acabam por se distanciar um pouco dos franqueados e isso pode gerar conflitos, por uma sensação de mudança de cultura. (Mathews, 2017).

Entram no estágio “*Regional*” as franquias que já atuam em vários mercados e que já têm na rede franqueados financeiramente bem-sucedidos. São empresas que já experimentaram um crescimento significativo e que têm um EBITDA entre quinhentos mil e dez milhões de dólares. No estágio “*National*” estão as grandes franqueadoras, com EBITDA acima de dez milhões de dólares e com estabilidade no mercado do *franchising*, com redes de franqueados atingindo bons resultados. O estágio *Iconic* é composto pelas franqueadoras ícones de mercado, muito tradicionais, determinando os padrões para todos os concorrentes pelo fato de fazerem parte da cultura do *franchising*. (Mathews, 2017).

Podem entrar no estágio “*Turnaround*” as franqueadoras que estão em marcha-a-ré, em desaceleração no crescimento e eventual declínio, muitas ainda nem sabendo que estão ali já que há um tempo de um a dois anos entre as decisões estratégicas da franqueadora e seus impactos na curva do crescimento. Esse é um momento em que as relações entre a franqueadora e os franqueados podem estar abaladas.

A qualquer momento as empresas podem sofrer com o “Princípio de Peter” para descrever um padrão de comportamento organizacional previsível, mantendo uma política de promoção de seus colaboradores até que cometam falhas, mas paradoxalmente a principal causa desse fracasso está relacionada com os seus sucessos passados, repetindo o que já funcionou anteriormente, sem adequarem-se à novos cenários. Ao invés de reconhecer e se adaptar, simplesmente continuam fazendo o que nas suas convicções já sabem fazer bem (Peter, 1969).

Os pontos de inflexão representam o ponto no tempo em que as franqueadoras começam a tender para o “Princípio de Peter” e têm que tomar decisões e aplicar recursos que atendam às necessidades e problemas que irão encontrar durante a próxima etapa. Algumas franqueadoras que mantêm decisões que funcionaram em estágios anteriores podem deixar de crescer, entrando no estágio “*Turnaround*”. No estágio “*Resurgent*” estão as que conseguem reverter esse declínio com contra medidas eficientes, iniciando a reversão e o ressurgimento no mercado e se reinventando. (Mathews, 2017).

Nesse contexto, a Teoria da Curva em U (*Honeymoon*) auxilia na compreensão da adaptação dos franqueados ao sistema. Esse modelo descreve quatro estágios no relacionamento entre franqueador e franqueado: entusiasmo inicial, rotina, crise e estabilização (Blut et al., 2016; Stacey, 2019). No início da relação, franqueados demonstram entusiasmo com o novo negócio, mas conforme os desafios operacionais surgem, podem enfrentar períodos de insatisfação. Sem um acompanhamento adequado da franqueadora, esse processo pode levar ao aumento de conflitos e até ao abandono da rede (Oxenfelt & Kelly, 1968). Esse ciclo reforça a necessidade de suporte contínuo, treinamentos e ajustes contratuais para garantir a longevidade da parceria.

A inovação no *franchising* é um fator essencial para garantir competitividade de longo prazo, mas traz consigo um dilema central: como equilibrar inovação e padronização sem comprometer a identidade da marca? (Chu & Yoon, 2020). Pesquisas indicam que franqueados podem ser fontes valiosas de inovação, pois estão mais próximos dos clientes e das tendências locais. No entanto, muitas franqueadoras limitam essa autonomia para evitar inconsistências na rede (Dada et al., 2012; Szulanski & Jensen, 2008). Além disso, a adoção de novas tecnologias, como inteligência artificial (IA) e automação, tem impulsionado a inovação no setor.

Redes que incorporam essas ferramentas conseguem melhorar a eficiência operacional e a personalização do atendimento ao cliente, agregando maior valor à marca (Verganti et al., 2020). Para enfrentar esse desafio, franqueadoras devem desenvolver estratégias de inovação estruturadas, criando canais de comunicação eficazes entre franqueadores e franqueados. Mecanismos como conselhos, comitês e convenções regionais podem ser utilizados para

garantir que a inovação seja incorporada sem comprometer os princípios operacionais da rede (Lindblom & Tikkanen, 2010).

Diante dessas abordagens teóricas, percebe-se a necessidade de uma pesquisa empírica que explore como a inovação se desenvolve dentro das redes de *franchising*, investigando como ocorrem as inovações, quais setores se destacam nesse processo e quais tipos de inovação são mais adotados. Além disso, este estudo busca identificar os principais fatores que impulsionam ou limitam a inovação no *franchising* brasileiro, analisando o impacto do porte e do setor das franqueadoras, bem como as fontes de informação utilizadas, os mecanismos de interação na rede e as formas de apropriação das inovações pelas empresas.

Dessa maneira, este trabalho visa contribuir para a literatura acadêmica e oferecer subsídios práticos para os agentes do setor, auxiliando na formulação de políticas, práticas e estratégias que impulsionem a competitividade e a sustentabilidade das redes de franquias, garantindo equilíbrio entre inovação e padronização.

3 Metodologia

Para revisar a produção científica sobre inovações no *franchising* e suas implicações, foi realizada uma revisão da literatura, identificando similaridades, lacunas e pontos a serem investigados no contexto brasileiro. Este estudo considerou autores seminais e contemporâneos, analisando suas linhas de pensamento e possíveis contradições.

A revisão bibliográfica foi conduzida em etapas. Primeiramente, utilizaram-se palavras-chave em inglês (“*franchising*” e “*innovation*”) para realizar buscas nas bases *Web of Science* e *Scopus*, sem restrição de data, permitindo uma visão abrangente da produção internacional. Na sequência, a pesquisa foi refinada para incluir apenas os últimos cinco anos, priorizando estudos recentes. Também foram realizadas buscas em português, com termos como “inovação”, “Brasil”, “franquias” e “estudos”, garantindo a inclusão de publicações nacionais atualizadas.

Com base na literatura levantada, elaborou-se um questionário estruturado, inspirado na Pesquisa de Inovação (PINTEC), publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017). Segundo Selltitz, Wright e Cook (1975), a precisão na formulação das perguntas e o controle de vieses são aspectos essenciais para garantir a validade das respostas. Assim, o questionário foi desenvolvido com base em uma metodologia consolidada, assegurando comparabilidade e confiabilidade.

As variáveis contempladas incluíram: ano de ingresso no *franchising*, número de franqueados, setor de atuação, inovação em produtos e processos, projetos não concluídos, parcerias estratégicas, atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), impacto das inovações, fontes de informação, cooperação para inovação, apoio governamental, métodos de proteção, barreiras enfrentadas e ausência de projetos inovadores. Além disso, foi incorporada uma variável sobre o alinhamento das empresas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), promovendo uma análise mais ampla que considera aspectos sociais, ambientais e de governança.

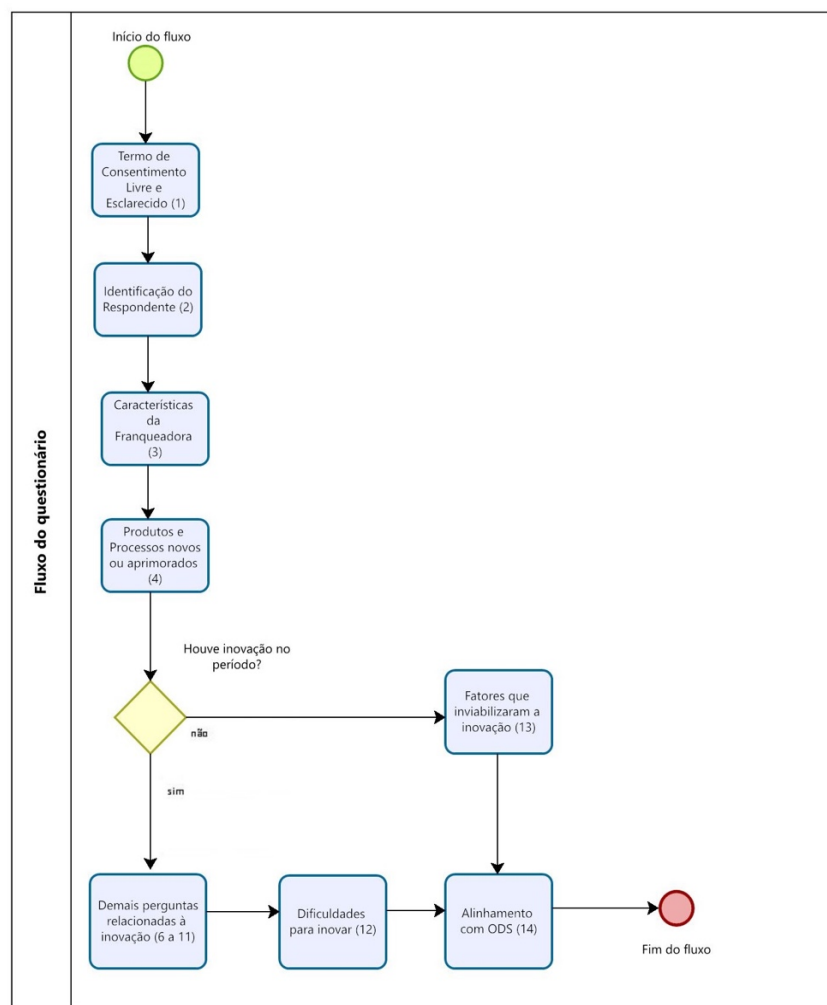
A coleta de dados foi realizada por meio de *survey*, considerada a estratégia mais adequada para investigar percepções e práticas de um grupo específico, neste caso, franqueadoras atuantes no Brasil. O questionário estruturado foi aplicado entre novembro de 2023 e fevereiro de 2024, com envio via *e-mail* e *WhatsApp*. A população-alvo da pesquisa foi composta por empresas identificadas no Cadastro Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) com a atividade de gestão de ativos intangíveis e não financeiros, típica do setor de *franchising*.

A amostragem buscou diversidade de porte, localização e setor de atuação. Para estimar o tamanho mínimo da amostra, utilizou-se a fórmula probabilística: $n = (Z^2 \times p \times (1 - p)) / E^2$. Com: $Z = 1,96$ (nível de confiança de 95%), $p = 0,5$ (proporção esperada), $E = 0,05$ (margem de erro de 5%). Com esses parâmetros, o tamanho mínimo necessário foi de 166 empresas. Foram obtidas 198 respostas válidas, superando o número exigido para garantir validade estatística.

O questionário foi dividido em cinco blocos temáticos, conforme fluxograma apresentado na Figura 1: Identificação do Respondente: nome, cargo, contato e aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme a Lei Geral de Proteção de Dados nº 13.709/2018. Caracterização da Empresa: nome da franquia, CNPJ, localização, ano de início no *franchising*, número de franqueados e setor de atuação (Primário, Secundário, Terciário, Quaternário ou Quinário). Inovação em Produtos e Processos: questões sobre existência, tipo, origem e local de desenvolvimento das inovações. Atividades Inovativas: parcerias, P&D, impactos, fontes de informação, cooperação, apoio governamental e métodos de proteção. Alinhamento aos ODS: ações voltadas aos ODS, divulgação aos stakeholders e integração à estratégia empresarial.

Empresas que não haviam desenvolvido inovações foram direcionadas a perguntas específicas sobre os motivos da ausência de projetos inovativos.

Figura 1 – Fluxograma da coleta de dados no questionário



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Segundo Yin (2017), a análise de dados envolve o exame sistemático, categorização, tabulação e identificação de padrões e relações. Esses procedimentos foram aplicados com o objetivo de reconhecer tendências e práticas inovadoras nas franqueadoras brasileiras.

4 Análise dos resultados/Discussões

Constatou -se que as empresas franqueadoras respondentes estavam distribuídas em 20 das 27 unidades federativas do Brasil, com predominância no estado de São Paulo. Ao todo, essas franqueadoras reportaram a existência de 9.785 unidades franqueadas em operação no país.

As empresas foram classificadas conforme os setores econômicos da seguinte forma: o setor quaternário incluiu aquelas que declararam realizar atividades intelectuais com foco em

tecnologia; o setor quinquário abarcou as organizações sem fins lucrativos, como franquias sociais; o setor secundário compreendeu as empresas cuja principal atividade estava relacionada à indústria, já o setor terciário foi subdividido em prestação de serviços e comércio.

Observou-se que a maioria das franqueadoras atuava no setor terciário, com destaque para o comércio, que apresentou o maior número de respostas. Em relação ao tempo de operação como franqueadora, identificou-se que a empresa com maior tempo no mercado atuava como franqueadora há 26 anos. No entanto, a maioria das empresas respondentes operava como franqueadora há menos de 10 anos.

No que se refere à inovação, 49% das empresas afirmaram ter realizado algum tipo de inovação no período considerado. Quanto à inovação de produtos, 101 empresas indicaram não ter inovado, enquanto 97 relataram ter realizado. Em relação ao tipo de inovação, 72 empresas afirmaram ter aprimorado um produto já existente e 30 ter desenvolvido um produto completamente novo.

No quesito "por quem e onde se desenvolveram as inovações de produto", a maioria informou que as inovações foram desenvolvidas na franqueadora em cooperação com consultorias e/ou institutos. Para 24 empresas as inovações foram desenvolvidas pelos franqueados, enquanto 23 relataram que as inovações foram realizadas exclusivamente pela franqueadora. Em relação à ocorrência de inovações de processo, observou-se um equilíbrio: 115 empresas responderam negativamente, contra 83 positivamente e a maioria informou que as inovações não eram novas para o setor de *franchising*.

As principais inovações de processo indicaram que foram realizadas pela franqueadora em cooperação com consultorias e/ou institutos contra 42 que indicaram que foram realizadas pelos franqueados. Tal cenário reflete o equilíbrio entre as abordagens discutidas por Chen (2021), Watson et al. (2020) e Szulanski & Jensen (2008), que defendem o incentivo à inovação por parte dos franqueados, e aquelas de Karmeni et al. (2018) e Nadant et al. (2019), que apontam para a possibilidade de inibições estratégicas à inovação por parte das franqueadoras.

Uma análise multivariada realizada teve como objetivo identificar padrões e relações entre variáveis associadas às práticas de inovação em franqueadoras brasileiras. Os principais achados revelaram que: a) Inovações de produtos e processos são interdependentes e frequentemente ocorrem de maneira complementar; b) A maioria das inovações está relacionada ao aprimoramento de produtos já existentes, frequentemente desenvolvidos com apoio externo, especialmente de consultorias; c) As atividades internas de P&D ainda são pouco difundidas, e a baixa adesão a arranjos cooperativos e programas de apoio governamental

representa uma oportunidade não explorada; d) Embora as empresas reconheçam os impactos estratégicos da inovação, poucas alinham suas práticas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Esses resultados sugerem que o fortalecimento de parcerias estratégicas, o aumento do investimento em P&D e a busca ativa por apoio governamental podem acelerar o processo inovativo no setor de *franchising*.

Foi realizada uma análise cruzada entre as variáveis "Houve inovações de produtos?" e "Houve inovações de processos?" com o intuito de verificar possíveis relações entre esses dois tipos de inovação. Observou-se que 49% das empresas relataram inovações em produtos, enquanto 42% reportaram inovações em processos. A sobreposição entre essas respostas sugere uma complementaridade entre ambos os tipos de inovação. A análise da variável "Qual foi o tipo de inovação de produtos?" associada à variável "Por quem e onde foram desenvolvidas as principais inovações de produtos?" revelou que 70,6% das inovações referem-se ao aprimoramento de produtos existentes, enquanto 29,4% foram classificadas como completamente novas para a empresa. A maioria dessas inovações foi desenvolvida em cooperação com consultorias e/ou institutos de apoio (52%), destacando o papel das parcerias externas no processo inovativo.

Em relação às inovações de processos, 93,3% foram classificadas como não inéditas no setor de *franchising* brasileiro, sendo apenas 6,7% consideradas completamente novas. Assim como nas inovações de produtos, as de processos foram predominantemente desenvolvidas em colaboração com consultorias (48,4%). A análise da percepção da importância atribuída às atividades internas de P&D revelou que apenas 17% das empresas afirmaram realizar tais atividades, e somente 6% relataram envolvimento em arranjos cooperativos para inovação.

Entre as empresas que atribuíram alta importância ao P&D, observou-se uma predominância de inovações desenvolvidas em parceria com consultorias ou fornecedores. As consultorias foram identificadas como os principais parceiros estratégicos no desenvolvimento de inovações (47%), seguidas por fornecedores (16%) e, em menor escala, startups (2%). Quanto às fontes de informação utilizadas, nas internas, outras áreas da empresa superaram a área de P&D, já nas externas destacaram-se as consultorias e a rede franqueada, o que reforça o papel do ambiente externo na promoção da inovação.

A análise de frequência das respostas relacionadas aos impactos das inovações implementadas revelou os seguintes destaques: manutenção da participação no mercado do *franchising* (26,6%), aumento da participação no mercado de atuação (26,6%) e melhoria na

qualidade de produtos e serviços (18,7%). Os resultados indicam que as inovações são percebidas como ferramentas estratégicas para a competitividade. Somente 18% das empresas reportaram ter enfrentado obstáculos que atrasaram ou inviabilizaram projetos de inovação. Entre as dificuldades mencionadas, destacaram-se as barreiras financeiras e a ausência de parcerias estratégicas, como evidenciado pela baixa adesão a programas de apoio governamental (16%). Foi analisado o alinhamento das inovações com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), por meio da variável “As iniciativas relacionadas aos ODS fazem parte da estratégia de negócios?”. Apenas 37,5% das empresas afirmaram alinhar suas práticas inovadoras com os ODS, evidenciando que o tema ainda não é prioritário para a maioria das franqueadoras. Dentre as iniciativas citadas, a mais recorrente foi a promoção da igualdade de gênero (29,6%).

Utilizou-se uma combinação de estatística descritiva e análises multivariadas (como análise de correspondência e testes de correlação) para interpretar os dados. Observou-se uma associação significativa entre as inovações de produtos e processos, bem como uma correlação positiva moderada ($r \approx 0,62$) entre a importância atribuída ao P&D e a realização de inovações internas.

No que se refere à ocorrência de inovações de produtos, dos 198 casos analisados, 97 (48,99%) relataram inovações, enquanto 101 (51,01%) não. O teste qui-quadrado de independência entre inovações de produtos e processos resultou em $\chi^2 = 10,78$ (gl = 1, $\alpha = 0,05$), valor superior ao crítico (3,841), permitindo rejeitar a hipótese nula de independência e confirmando a associação entre os dois tipos de inovação.

5 Conclusões/ Considerações finais

Concluiu-se, em relação às proposições deste trabalho, que há uma boa distribuição geográfica de franqueadoras e franqueados no Brasil, com concentração mais significativa no estado de São Paulo. O setor que mais se destacou em termos de inovação no *franchising* foi o terciário, abrangendo o comércio e a prestação de serviços. Em comparação com um estudo realizado em 2018 junto a franqueadoras associadas à ABF, que apontou uma taxa de inovação de 45%, observou-se que, em 2023, esse percentual aumentou para 49%. Vale destacar que a presente pesquisa abrangeu franqueadoras de forma mais ampla, independentemente de estarem associadas à ABF.

No que se refere às parcerias para inovação, os resultados corroboram os achados do estudo anterior da ABF, indicando que a maioria das parcerias ocorreu com consultorias. As

consultorias, tanto independentes quanto organizacionais, também foram apontadas como as principais fontes externas de informação utilizadas pelas franqueadoras para inovar.

As empresas que desenvolveram inovações em produtos e processos indicaram que essas inovações foram, em sua maioria, conduzidas em cooperação com consultorias e/ou institutos de pesquisa. Esses dados reforçam a literatura revisada, que aponta que o sistema de *franchising*, devido à sua rigidez contratual, pode limitar a iniciativa inovadora por parte dos franqueados. Embora essa rigidez seja considerada essencial para a consolidação e crescimento das redes e para o ciclo de vida das franqueadoras, tende a restringir a autonomia dos franqueados no desenvolvimento de inovações.

No que tange ao tipo de inovação, observou-se que a maioria das inovações de produto referiu-se ao aprimoramento de itens já existentes, enquanto as inovações de processo não apresentaram novidades significativas no contexto do *franchising* nacional. Outro ponto relevante foi a percepção, por parte das franqueadoras, de que as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) possuem baixa relevância. Muitas afirmaram não realizar P&D internamente, tampouco atribuir importância à aquisição de P&D externa.

Quanto aos impactos das inovações, os dados indicam que elas permitiram a manutenção da participação das empresas no mercado de *franchising*, sem, contudo, elevar substancialmente essa participação. Por outro lado, verificou-se um aumento da presença das franqueadoras nos respectivos segmentos de atuação. Entre as empresas que inovaram, poucas relataram ter recebido apoio governamental. Já entre aquelas que não realizaram inovações, as principais barreiras apontadas foram: falta de apoio institucional, riscos econômicos elevados, carência de informações específicas e dificuldade de acesso a fontes adequadas de financiamento.

A pesquisa também incluiu questões relacionadas ao tema ESG (ambiental, social e de governança), dada sua relevância crescente na atração de investimentos, como demonstrado na revisão da literatura. As principais iniciativas relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) relatadas pelas empresas incluíram ações voltadas para a igualdade de gênero e algumas afirmaram possuir iniciativas alinhadas com o ESG, relatando que essas ações são comunicadas aos stakeholders e fazem parte da estratégia de negócios da franqueadora. Esses resultados evidenciam um avanço nessas práticas, corroborando o pensamento de autores como Duffy & Mallick (2023).

A principal limitação enfrentada nesta pesquisa foi a dificuldade de acesso a informações de redes que operam sob rígidas normas de segurança e políticas de

confidencialidade, o que resultou em recusas ao convite para participação ou em respostas incompletas ao questionário. Além disso, embora o embasamento teórico desta investigação seja robusto, reconhece-se a necessidade de abordagens futuras que testem outros modelos e investiguem novas manifestações da inovação em diferentes contextos.

Espera-se que os resultados apresentados contribuam para alertar as franqueadoras sobre os benefícios e a importância da inovação para seu desenvolvimento sustentável. A capacidade de adaptação às mudanças do mercado é fundamental para a manutenção da competitividade. Empresas inovadoras e disruptivas tendem a liderar transformações, rompendo barreiras e impulsionando o crescimento. Ao longo do seu ciclo de vida, as franqueadoras precisam estar capitalizadas e com diferenciais competitivos claros, criando uma estrutura forte de sustentação, para ganharem corpo e se expandirem, combatendo a mortalidade e atingir patamares mais elevados de desenvolvimento.

Ainda se observa uma baixa participação dos franqueados nos processos de inovação. Em razão do dilema quanto ao incentivo ou não da inovação por parte dos franqueados, nota-se que as franqueadoras assumem a liderança nesse processo, recorrendo com maior frequência a fontes externas, como consultorias no processo inovativo, que mesmo sendo apontadas como relevantes, sua atuação pode não estar necessariamente orientada ao fomento direto da inovação. Franqueados engajados podem contribuir com bons *insights* por estarem na linha de frente da franquia, em contato com os consumidores. Assim, torna-se essencial criar mecanismos de incentivo à inovação por parte desses atores. Um sistema de *franchising* bem-sucedido está diretamente relacionado à redução da taxa de mortalidade entre franqueados.

Adicionalmente, a fraca articulação com centros de pesquisa, como universidades, escolas de negócios e instituições afins, representa uma limitação à formalização dos processos de inovação no *franchising*. As entidades do setor poderiam assumir um papel mais ativo como intermediadoras entre os agentes do mercado e os centros de pesquisa, promovendo uma mudança de paradigma. A baixa adoção de práticas internas de P&D e a escassa utilização de arranjos cooperativos refletem uma oportunidade não aproveitada. Também se destaca a necessidade de maior participação das franqueadoras em programas de apoio governamental.

Considerando que a maioria dessas empresas no Brasil não é de grande porte, o acesso à informação e a recursos financeiros específicos é essencial para a promoção da inovação. Por fim, esta pesquisa oferece contribuições práticas relevantes para o mercado de *franchising*, além de contribuições teóricas e aplicadas, ao apresentar dados atualizados sobre inovação no contexto brasileiro.

Espera-se que os achados aqui sistematizados sirvam de base para o desenvolvimento de novos estudos, mais amplos e específicos, fomentando o avanço do conhecimento e a evolução do setor.

6 Referências

- Associação Brasileira de Franchising. (2018). *Pesquisa de inovação nas franquias brasileiras*. <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2018/01/Pesquisa-de-Inovacao-nas-Franquias-Brasileiras-ABF-e-CNS.pdf>
- Associação Brasileira de Franchising. (2024). *Pesquisa de desempenho do franchising em 2023*. https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2024/Apresentacao_Desempenho_Franchising_2023_Final.pdf
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Barney, J.B. & Clark, D. N. (2007) *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University.
- Bitti, E.J.S., Aquino, A.C.B., & Pagiarussi, M.S. (2007). Custos interorganizacionais: O efeito dos custos de monitoramento na decisão de mix de redes franqueadas brasileiras. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. <http://https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos72007/>
- Blut, M., Backhaus, C., Woisetschlager, D.M., & Evanschitzky, H. (2016). What Comes After the Honeymoon: Assessing the Process of Franchisee Adjustment. *Rediscovering the Essentiality of Marketing* 2, 341-342.
- Castrogiovanni, G.J., Combs, J.G., & Justis, R.T. (2006). Shifting Imperatives: An Integrative View of Resource Scarcity and Agency Reasons for Franchising. *Entrepreneurship theory and Practice* 30(1), 23-40.
- Chen, Y., (2021). Sustainability Innovation Enabled by Digital Entrepreneurship in Franchise Organizations. *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation*, 42, 6.
- Chu, Y., & Yoon, W. (2020). The imprinting effect of initial conditions on the configuration of dual distribution in franchising companies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 175 – 178.
- Conner, K.R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial economies. *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Dada, L., Watson, A., & Kirby, D.A. (2012). Toward model of franchisee Entrepreneurship. *International Small Business Journal*. 19(2), 22-39.

- Duffy, R., & Mallick, S. (2023). Implementing ESG for a more sustainable franchise relationship. *The Franchise Lawyer*, 3, 26 – 33.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14, 57 – 74.
- Giudici, A., Combs, J.G., Cannatelli, B., & Smith, B.R. (2018). Successful scaling in social franchising: The case of impact hub. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 288 – 314.
- Hadjielias, E., Dada, L., & Eliades, K. (2021). Entrepreneurial process in international multiunit franchisee outlets: A social capital perspective. *Journal of Business Research*, 134, 13 – 28.
- Hizan-Hanafiah, M., Ghani, M.F.A., Isa, R.M., & Hamid, H.A. (2023) Critical Success Factors of Franchising Firms: A Study on Franchisors and Franchisees. *Administrative Sciences*, 13, 8.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Pesquisa da inovação tecnológica*. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/ciencia-tecnologia-e-inovacao/9141-pesquisa-de-inovacao.html>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446.
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Can the Corporation survive? *Journal of Financial Economics*, 3, 305 – 360.
- Karmeni, K., Villarmois, O., & Beldi, A. (2018). Impact of control on innovation: The case of franchising. *Management Decision*, 57(7), 1485 – 1505.
- Lafont, J.J. & Mortimort, D. (2012). *The theory of incentives*. Princeton Paperbacks.
- Lindblom, A., & Tikkanen, H. (2010). Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, 45, 179 – 188.
- Makridis, C., & McGuire, E. (2023). The quality of the innovation “Booms” during “Busts”. *Research Policy*, 52, 11 – 19.
- Mariani, M.M., Machado, I., & Nambisan, S. (2023). Types of innovation and artificial intelligence: A systematic quantitative literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 155, 23 -29. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113364>
- Mathews, J. (2017). *Forward: Thinking strategies to build a national brand*. FPG – Franchise Performance Group.

- Nadant, A.L., Perdreau, F., Chaudey, M., & Fadaïro, M. (2019). Entrepreneurial Orientation and Performance in Franchise Networks: The Mediating Role of Innnovation. *Review of Entrepreneurship*, 18, 199 – 226.
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (1997). *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. Paris: Autor.
- Oxenfelt, A., & Kelly, A. (1968). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. *Journal of Retailing*, 44, 69–83.
- Peter, L.J., & Hull, R. (1969). *The Peter Principle*. Harvard Books.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*. 4, 179-191.
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1994) *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard Business School Press.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, W.S. (1975). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. Editora Herder.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Micro Empresas. (2016). *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Recuperado de <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil>
- Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations*. The Modern Library.
- Stacey, L.P., (2019). Understanding Franchisee Performance: The Role of Personal and Contextual Resources. *Journal of Business and Psychology* 34 (1).
- Szulanski, G. & Jensen, R.J. (2008). Growing through copy: the negative consequences of innovation franchise network growth. *Research Policy*. 37, 1732 – 1741.
- Verganti, R., Vendraminelli, L. & Iansiti, M. (2020). Innovation and design in the age of artificial intelligence. *Journal of Product Innovation Management*, 37 (3).
- Vernon, R. (1966) International investment and international trade in product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*. 80, 190 -207.
- Watson, A., Senyard, J. & Dada, L. (2020). Acts of hidden franchisee innovation and innovation adoption within franchise systems. *Industrial Marketing Management*, 89, 431 – 445.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research: Design and methods* (6^a ed.). Sage.