



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

## **ATENDIMENTO DOS INTERESSES DOS STAKEHOLDERS EM REDES DE FRANQUIAS**

**RUBENS PAULINO ORTEGA**

rubens.ortega@hotmail.com

**PEDRO LUCAS DE RESENDE MELO**

Universidade Paulista - UNIP

resendemelo@usp.br

**KEYSA MANUELA CUNHA DE MASCENA**

Universidade de São Paulo

keysamascena@usp.br

**JOÃO MAURÍCIO GAMA BOAVENTURA**

Universidade de São Paulo

jboaventura@usp.br

## ATENDIMENTO DOS INTERESSES DOS *STAKEHOLDERS* EM REDES DE FRANQUIAS

### Resumo

O objetivo desta pesquisa foi analisar a relação entre o atendimento do *stakeholder* franqueado e o desempenho financeiro da franquia. Propõem-se duas hipóteses de pesquisa, argumentando-se que tanto o suporte quanto a marca podem representar o atendimento dos interesses dos franqueados e ter uma relação positiva com o desempenho financeiro da franquia. As variáveis suporte e marca foram obtidas pela avaliação destes atributos pelos franqueados publicada pela Associação Brasileira de *Franchising* (Guia Oficial de Franquias). A variável suporte considera a avaliação do franqueado quanto ao treinamento, consultoria de campo e manual de operações oferecidos e a variável marca considera a percepção do franqueado quanto à força, solidez e transparência da marca. Os resultados obtidos não confirmaram as hipóteses, dado que não foi encontrada uma relação significativa entre suporte e desempenho financeiro e foi encontrada uma relação negativa entre marca e desempenho financeiro na amostra analisada. Embora tenha sido encontrada essa relação negativa, ela não enfraquece o uso da teoria dos *stakeholders* no estudo de franquias, dado a proposição da literatura atual de que, ao invés de priorizar o atendimento de um *stakeholder* relevante, deve-se considerar o potencial de criação de valor no relacionamento com diversos grupos de *stakeholders* simultaneamente.

**Palavras-chaves:** Franquias; *Stakeholders*; *Corporate Social Performance*.

## ATTENDANCE OF *STAKEHOLDERS* INTERESTS IN FRANCHISE NETWORKS

### Abstract

*The aim of this research was to analyze the relation between the attendance of the franchisee stakeholder and the financial performance of the franchise. We developed two research hypotheses by arguing that both the support as the brand may represent attendance of the interests of franchisees and have a positive relation with franchise financial performance. Support and brand variables were obtained by publications of the Brazilian Franchising Association (Official Guide to Franchising). The support considers the assessment of the franchisee regarding training, consulting and operations manual offered and the brand refers to the perception of the franchisee on the brand strength, solidity and transparency. Our findings did not confirm the hypothesis, since it was not found a significant relation between support and financial performance and found a negative relationship between brand and financial performance in the sample. Although it was found negative relation, it does not weakens the use of stakeholder theory in the study of franchises, given the current literature proposition that, instead of giving priority to a more relevant stakeholder, should consider the potential of value creation in the relationship with several stakeholder groups simultaneously.*

**Keywords:** *Franchising*; *Stakeholders*; *Corporate Social Performance*.

## 1 INTRODUÇÃO

O sistema de *franchising* se baseia em uma relação contratual entre duas partes: o franqueado e o franqueador. Dessa forma, o *franchising* é uma alternativa à diversificação que pode ser considerada uma estratégia cooperativa que as firmas adotam para dispersar os riscos e compartilhar competências. Esta relação envolve a transação de uma série de recursos tangíveis e intangíveis. O franqueador é o responsável pelo suporte necessário ao estabelecimento de uma nova franquia, incluindo os treinamentos, o fornecimento de produtos, a elaboração dos planos de *marketing* e financeiro. Ao franqueado, por sua vez, cabe à responsabilidade pela comercialização destes produtos e serviços estabelecidos pelo franqueador (GILLIS, 2007; SHANE, 2005; MAHONEY; PANDIAN, 1992).

Com isso, o franqueador transferirá ao franqueado o *know-how* e a experiência desenvolvida, porquanto este último, em muitos casos, não possui qualquer conhecimento sobre a operação em questão. Em troca do conhecimento e suporte oferecido pelo franqueador, o franqueado irá remunerá-lo por meio das taxas de *royalties*, para a manutenção desta parceria, além do pagamento de um montante inicial pela instalação da franquia (GILLIS, 2007; SHANE, 2005).

A relação entre franqueador e franqueado tem sido analisada em muitos estudos à luz da Teoria da Agência (BAKER; DANT, 2008). Analisando esta relação a partir desta teoria, o franqueador (principal) e franqueado (agente), possuem interesses divergentes, que irão gerar comportamentos oportunistas e aumentar os custos de agência. O franqueador, para reduzir os custos de agência e o oportunismo, necessita estabelecer mecanismos de controle e monitoramento, além de criar benefícios para os franqueados (EISENHARDT, 1989; JENSEN; MCKLING, 1976; BRICKLEY; DARK, 1987; MATHEWSON; WINTER, 1985).

Entretanto, a abordagem mencionada acima não consegue abranger outros fenômenos relevantes às franquias. Em uma revisão sobre o desenvolvimento das teorias aplicadas às redes de franquias, Merrilees (2014) destaca como oportunidade de pesquisa a análise do fenômeno à luz de outras teorias (MERRILEES, 2014). Dentre as abordagens com potencial de exploração em redes de franquias emerge a teoria dos *stakeholders*, ainda pouco utilizada como teoria principal para o estudo das franquias (PERRIGOT *et al.*; 2013; ALTINAY; MILES, 2006).

A teoria dos *stakeholders* tem obtido relevância nas pesquisas nacionais e internacionais, ao propor que as organizações devem considerar a importância dos *stakeholders* principais do negócio, para que haja um bom desempenho no longo prazo. Estudos recentes, como o de Harrison, Bosse e Phillips (2010), enfatizam que ao manter um relacionamento de justiça e reciprocidade com os *stakeholders*, a empresa pode obter vantagens competitivas. Ao analisar as franquias pela ótica da teoria dos *stakeholders*, o relacionamento com o *stakeholder* franqueado pode ser entendido não apenas pela relação de conflito, como na teoria das agência, mas pela relação de reciprocidade, como defendido pela teoria dos *stakeholders*. Ou seja, a postura de lealdade e comprometimento com o negócio do franqueado geraria valor para a franquia que, por sua vez, retribuiria fortalecendo o suporte ao franqueado e investindo no crescimento da marca, aumentando o potencial das unidades franqueadas e resultando no aumento do valor criado por meio do relacionamento recíproco.

Neste sentido, torna-se relevante o estudo do relacionamento entre franqueador e franqueado à luz da teoria dos *stakeholders*. Nesta pesquisa considera-se, portanto os estudos que relacionam o atendimento dos *stakeholders* ao desempenho financeiro da firma. No contexto desta pesquisa, emerge a seguinte questão: qual a relação entre o atendimento do *stakeholder* franqueado e o desempenho financeiro da franquia?

Portanto, o objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre o atendimento do *stakeholder* franqueado e o desempenho financeiro da franquia. Para avaliar o nível de

atendimento do *stakeholder* franqueado será consideradas as variáveis suporte provido pelo franqueador ao franqueado e o desenvolvimento da marca da rede, por constituírem mecanismos essenciais para funcionamento de uma rede de franquias (MONROY; ALZOLA, 2005; PITT; NAPOLI; VAN DER MERWE, 2003; NYADZAYO; MATANDA; EWING, 2011). O suporte envolve o pacote de serviços para funcionamento das unidades franqueadas, compreendendo os treinamentos ao franqueado, consultoria de campo, manual de operações e outras atividades a este fim. Por sua vez, a marca tem a sua relevância para atração tanto de consumidores como de novos franqueados às redes.

Com isso, a contribuição desta pesquisa está em testar empiricamente a relação entre atendimento dos interesses do *stakeholder* franqueado e o desempenho das franquias no contexto brasileiro, além de contribuir abrindo um campo de estudos ao utilizar as premissas da teoria dos *stakeholders* nos estudos de franquias.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Os Mecanismos de Funcionamento das Redes de Franquias

Franquia, segundo uma definição formal, é um acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado (HITT *et al.*, 2002, p. 380). Este modelo de negócios tem, dentre suas principais finalidades, o estabelecimento de estratégias para a distribuição e comercialização de produtos e serviços desenvolvidos, que são produzidos pelo franqueador e comercializados em diversas localidades pelos franqueados (HISRICH; PETERS, 2004).

Neste modelo de negócios, o atendimento dos interesses dos franqueados ocorre tanto com o fornecimento de um suporte que o capacite a gerenciar a franquia como por uma marca de expressão, capaz de propiciar a atração de consumidores (MELO; BORINI; CUNHA, 2014; MONROY; ALZOLA, 2005; NYADZAYO; MATANDA; EWING, 2011).

Há diferentes formatos de franquias: as franquias “produto e marca” e as franquias de “formato de negócios”. As franquias de “produto e marca” consistem de um modelo simplificado, limitando-se a autorizações para a comercialização de produtos e uso da marca. Por sua vez, as franquias de “formato de negócios” envolvem a transferência de conhecimentos e padrões de operação, estruturação de estratégias de *marketing*, treinamentos dentre outros assessoramentos ao franqueado (ELANGO; FRIED, 1997; BERMAN; EVANS, 1998; ALON, 2001; COUGHLAN, 2002; ROSEMBLOON, 2002).

Na perspectiva do franqueado, o maior benefício em se aderir ao sistema de *franchising* reside na aquisição de um modelo de negócio formatado, com *know-how* de operação constituído e, em muitos casos, com marcas de reconhecimento pelos consumidores. Entretanto, neste relacionamento existem aspectos negativos, sobretudo por causa do reduzido grau de autonomia que é concedido ao franqueado. Por se tratar de um sistema de *franchising* que se opera por padrões previamente definidos, a autonomia do franqueado é limitada. Portanto, a satisfação dos interesses do *stakeholder* franqueado é de importância para a sustentabilidade das redes de franquias. Dado a sua relevância para ancoragem deste modelo de negócios. Tanto o provimento de suporte ao franqueado como o desenvolvimento da marca são drivers competitivos em redes de franquias e o êxito destas redes de negócios depende deste funcionamento.

Para o franqueador, as vantagens de se operar pelo sistema de *franchising* residem na rápida expansão proporcionada por este modelo, nos ganhos de escala proporcionados pelas

unidades franqueadas e na facilidade de recursos financeiros obtidos, estes oriundos dos franqueados mediante as taxas a serem remuneradas ao franqueador. Por sua vez, as desvantagens para o franqueador ocorrem graças ao compartilhamento do seu *know-how*, ao aumento de custos de supervisão dos franqueados e ao compartilhamento das decisões com os conselhos de franqueados (DAHAB, 1996; ROSSINI, 1997; NEVES, 2005).

Cabe ainda mencionar a relação contratual existente entre franqueado e franqueador. Ao se adquirir uma franquia, o franqueado recebe inicialmente uma proposta fornecida formalmente pelo franqueador. Esta proposta é denominada de COF (Circular de Oferta de Franquia), documento obrigatório pela Lei das Franquias (Lei nº 8995), devendo ser entregue ao candidato com no mínimo dez dias de antecedência à assinatura do pré-contrato de franquia. O franqueador deve explicitar dados de sua operação ao interessado na compra de uma franquia, como o registro de suas marcas, os balanços contábeis, informações sobre quem são os franqueados de sua rede, estimativas de investimento e retornos financeiros, dentre outras informações (ROSSINI, 1997; GIGLIOTTI, 2012).

Posteriormente, estabelece-se o contrato de franquia, em que são determinadas diversas questões referentes ao relacionamento firmado entre as partes. Nisto incluem-se: (i) os prazos e condições de renovação contratual, (ii) os direitos de uso das marcas, (iii) a delimitação do território geográfico de atuação de uma determinada franquia, (iv) os direitos e obrigações do franqueado, (v) os programas de treinamento estabelecidos pelo franqueador, (vi) os serviços a serem prestados pelo franqueador, (vii) as taxas a serem pagas pelo franqueado, (viii) os instrumentos de controle e auditoria, (ix) as condições de rescisão contratual (MAURO, 1999).

## **2.2 Atendimento dos Interesses dos Stakeholders**

A teoria propõe como objetivo da empresa, servir como veículo para a coordenação dos interesses dos stakeholders (EVAN; FREEMAN, 1993 apud BOAVENTURA *et al.*, 2009). No entanto, essa proposição de função objetivo para as firmas gerou diversas críticas, que alegavam que significaria múltiplos objetivos, e os gestores não teriam critérios claros para a tomada de decisão, podendo implicar em um comportamento oportunista do gestor (PHILLIPS; FREEMAN; WICKS, 2003).

Segundo Handelman e Arnold (1999), cada *stakeholder* possui seus objetivos e metas, motivadas pelos mais diversos fatores, o que naturalmente resulta em conflitos de interesses. Para o setor de franquias, o conflito de interesse pode ocorrer principalmente devido à diversidade de negócios, perfis diferenciados de empreendedores franqueados e o pagamento de *royalties* para o franqueador.

Alguns autores estudam como um grupo *stakeholders* pode desenvolver estratégias para terem seus interesses atendidos pela empresa focal (FROOMAN, 1999; ROWLEY, 1997). O grupo de *stakeholders* franqueado possui neste âmbito um potencial relevante perante o grupo franqueador, principalmente no quesito suporte e a marca. Com isso, podem ser considerados elementos de negociação e de pressão exercidos pelos franqueados. Segundo Freeman, Wicks, Parmar (2004), os *stakeholders* podem utilizar o processo político para apropriar-se de valor ou para regular o valor criado para outros em busca do atendimento de interesses.

Por outro lado, em literatura recente, Freeman (2010) alega que os gestores devem tirar o foco da relação nos conflitos e focar no potencial de criação de valor ao atender os interesses de vários *stakeholders* ao mesmo tempo. Harrison, Bosse e Phillips (2010) propõem que a empresa deve manter um relacionamento com os stakeholders baseado em confiança e reciprocidade. Isto levaria ao compartilhamento de informações entre os *stakeholders* e a

organização tornando a alocação de recursos mais eficiente, gerando assim vantagens competitivas.

### **2.3 Corporate Social Performance - CSP**

A corporate social performance (CSP) é conceituada por Clarkson (1995) como medida de desempenho social através da capacidade de gerenciar e satisfazer os diferentes *stakeholders* da organização. Em adicional à visão do autor acima destacado, Wood e Jones (1995) definem CSP como uma configuração organizacional com princípios de responsabilidade social, políticas, programas e resultados observáveis relativos aos relacionamentos sociais, visando atendimento das necessidades e interesse de todos os elementos que vão afetar e ser afetados por ações corporativas, e que devem ser consideradas em abordagens globais de desempenho corporativo das empresas. De forma mais pragmática Strand (1983) referencia o conceito de CSP como uma organização que responde demandas sociais. Outros autores como Surroca e Tribó (2008) defendem que CSP está ligada à teoria dos *stakeholders*, pois inclui o objetivo de atender os interesses dos *stakeholders*. Todos os conceitos oferecem, desta forma, a visão integrativa entre a sociedade e a empresa, que promove a integração social e os objetivos econômicos.

Diversos estudos assumem que a CSP está diretamente ligada com eficiência incremental e ganhos em satisfação. Tem sido discutido que quanto maior a CSP maior o impacto na reputação da organização, (FOMBRUN, 1996), apoio do consumidor (LEV, PETROVITS; RADHAKRISHNAN, 2010) e um melhor relacionamento com o governo (CAMPBELL, 2007). Todos estes fatores combinados aumentam a eficiência organizacional influenciando diretamente na satisfação com a empresa dos envolvidos. O estudo de Klein e Dawar (2004) mostrou que CSP influencia a imagem que a organização possui em um momento de crise do produto.

Muitos estudos analisaram a relação entre a CSP e o desempenho financeiro (*corporate financial performance* - CFP). A diversidade de estudos sobre esta relação motivou algumas análises agregadas da produção, como o artigo de Margolis e Walsh (2003) com análise de 127 estudos sobre CSP-CFP entre 1972 e 2002 e o artigo de Boaventura, Silva e Bandeira de Mello (2012) com análise de 58 artigos sobre CSP-CFP no período de 1996 a 2010. As análises encontraram estudos com relações positivas, negativas ou neutras. O trabalho de Boaventura, Silva e Bandeira de Mello (2012) encontrou 38 artigos que resultaram em uma relação positiva entre CSP e CFP; 11 artigos que resultaram em uma relação negativa e 18 artigos que resultaram em uma relação neutra ou não significante.

### **2.4 Hipóteses de Pesquisa**

#### **2.4.1 Relação entre suporte ao *stakeholder* franqueado e desempenho financeiro**

Os franqueados percebem o valor na parceria por meio de suas percepções de benefícios gerados pelos serviços dos franqueadores (VARGO; LUSCH, 2004). Ademais, quanto melhor o canal de comunicação do franqueador com o franqueado, mais fácil é obter a satisfação dos franqueados (CHIOU; HSIEH; YANG, 2004). Paralelamente, a coordenação e a cooperação entre franqueado e franqueador fortalecem a marca (DAVIES *et al.*, 2011), apontando que a proximidade entre franqueado e franqueador é algo que fortalece a marca da franquia.

Em relação aos serviços de suporte prestados pelos franqueadores, têm-se os treinamentos realizados por estes, que contribuem para que o franqueado possa ter o conhecimento necessário para desenvolvimento satisfatório do conceito de negócio, que

consiste em transmitir *know-how* sobre as operações e serviços relacionados ao trabalho rotineiro (MONROY; ALZOLA, 2005). Além desses treinamentos convencionais, existem consultorias de campo realizadas pelos franqueadores *in loco*. A atitude do franqueador no sentido de ajudar o franqueado é algo que influencia o desempenho da rede de franquia (NIJMEIJER; FABBRICOTTI; HUIJSMAN, 2014). Por fim, além dessas relações de transferência de conhecimentos presenciais, existem também manuais de operação elaborados por franqueados que auxiliam os franqueados nos processos a serem realizados em suas rotinas operacionais, estabelecendo os padrões e regras a serem seguidos (PERRIGOT *et al.*, 2013).

Percebe-se então que o suporte depende de recursos dispendidos pelo franqueador, seja para desenvolver e aplicar treinamentos, distribuir e atualizar constantemente manuais de operações ou para oferecer consultorias *in loco* constitui-se num esforço de atendimento ao interesse do stakeholder franqueado.

Alguns estudos testaram a relação entre suporte e desempenho financeiro em diferentes contextos. O estudo de Lai (2015) procura entender, dentro do setor hoteleiro, o impacto de indicadores de suporte no retorno financeiro da rede de hotéis analisada. Para os autores o suporte possui vital impacto na satisfação do cliente, pois assimilam em praticamente todos os momentos de vivência na experiência de hospedagem. O setor aéreo também foi objeto de estudo de Sim, Song e Killough (2015), quanto ao suporte e retornos financeiros. Os autores indicam que o esforço para reduzir falhas no manuseio de bagagens de clientes tem relação com o retorno financeiro tanto de curto quanto de longo prazo, principalmente pela intenção de recompra pela última experiência vivida com a companhia aérea. A conclusão deste estudo sugere que o preparo dos colaboradores para diagnosticar e responder a problemas em momentos críticos é relevante para minimizar impactos negativos.

Desta forma, argumenta-se que quanto maior o suporte do franqueado ao franqueador maior o atendimento do interesse do franqueador, devido à transferência de conhecimento e assistência fornecida. Por sua vez, o suporte impacta na percepção de qualidade do serviço pelos clientes que resultariam no aumento de receita e maior desempenho financeiro da franquia. Assim, propõe-se a hipótese:

*Hipótese 1: O atendimento dos interesses dos franqueados, avaliado pelo suporte oferecido pelo franqueador, tem relação positiva com o desempenho financeiro da franquia.*

#### 2.4.2 Relação entre marca da franquia e desempenho financeiro

O *brand equity* da rede de franquia contém atributos tanto de caráter objetivo quanto subjetivo que influenciam a percepção do franqueado (ERENKOL; DUYGUN, 2010). O poder de uma marca em relacionamentos de franquia é um elemento determinante para atrair e reter franqueados (GHANTOUS; JAOLIS, 2013), pois diminui o risco de investimento de um franqueado (GRACE; WEAVER, 2011). Dessa forma, uma percepção positiva da marca faz com que o franqueado tenha maior envolvimento com o negócio e busque melhor desempenho (NYADZAYO; MATANDA; EWING, 2011).

Os ganhos obtidos com a marca devem ser entendidos como maiores que o recurso dispendido pelo franqueado para que ele valorize a marca (GRACE; WEAVER, 2011), principalmente quando os recursos do franqueado são escassos e ele tende por isso a valorizar mais seu dinheiro. Portanto, quanto o franqueador investe no desenvolvimento da marca, ele minimiza o risco e o dispêndio do franqueado para atração de clientes, gerando maior satisfação do franqueado.

O estudo de Grigore (2009) apoia-se na teoria dos *stakeholders* para investigar a percepção de *stakeholders* sociais, influenciados por estratégias criadas pelo suporte da empresa voltado à comunicação institucional e sua relação com o impacto da marca e imagem da organização e conseqüentemente com o desempenho financeiro da mesma. Outro estudo que levanta parâmetros relacionados ao entendimento da relevância da marca para os *stakeholders* foi organizado por Anić, Rajh e Rajh (2010), que ressaltam que o conhecimento da marca é positivamente relacionado com qualidade e preço dos produtos oferecidos e que juntos trazem a lealdade e conseqüentemente resultados financeiros para as empresas.

Desta forma, argumenta-se que quanto maior o investimento no desenvolvimento da marca da franquia pelo franqueador maior o atendimento do interesse do franqueador, devido à percepção de maior potencial de retorno de seu investimento e minimização de seus riscos em permanecer na relação com o franqueador. Por sua vez, a marca da empresa aumenta a percepção de qualidade do serviço pelos clientes que resultariam no aumento de receita e maior desempenho financeiro da franquia. Assim, propõe-se a hipótese:

*Hipótese 2: O atendimento dos interesses dos franqueados, avaliado pelo marca da franquia, tem relação positiva com o desempenho financeiro da franquia.*

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva com uma abordagem quantitativa, que tem por objetivo analisar a relação entre o atendimento do *stakeholder* franqueado e o desempenho financeiro das franquias.

#### **3.1 Coleta dos dados**

Os dados utilizados são provenientes de fontes secundárias, publicadas pela Associação Brasileira de *Franchising* (Guia Oficial de Franquias) e pelo Serasa Experian (Guia de Franquias – Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios). Estes guias apresentam uma relação anual de aproximadamente entre 800 a 1000 redes de franquias contendo informações relativas ao franqueador e franqueado, abordando desde faturamento, idade, segmento até a pesquisa de satisfação do franqueado contendo atributos institucionais. As edições destes anuários compreenderam os anos de 2007 a 2012. Para mensurar o desempenho do negócio, os parâmetros serão baseados na nota de 0 a 10 que o franqueado atribui ao franqueador nos construtos de satisfação relativos ao Suporte e Marca.

Cabe mencionar que a utilização de dados secundários oriundo de anuários de franquias é presente nos estudos sobre redes de franquias desde a década de 90. Sendo possível elencar tanto estudos nacionais publicados em periódicos de impacto (MELO *et al.*, 2015; MELO *et al.*, 2014; MARIZ-PÉREZ; GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009; DAVIDOVITSCH; CALDAS; FERREIRA-DA-SILVA, 2009; DANT; PERRIGOT; CLIQUET, 2008; ELANGO, 2007; CASTROGIOVANNI; JUSTIS, 2002; ALON, 1999; SHANE, 1998; SHANE, 1996; COMBS; CASTROGIOVANNI, 1994; MARTIN; JUSTIS, 1993; LAFONTAINE, 1992).

#### **3.2 Construção das variáveis de pesquisa**

Na construção do modelo partiu-se da análise bibliográfica de publicações que tratavam da análise de somente um *stakeholder*, por ser esta a situação dessa pesquisa, ao se optar por



não analisar múltiplos *stakeholders*. O Quadro 1 apresenta as publicações que embasaram a escolha das variáveis dependente, independente, controle e a técnica estatística.

**Quadro 1 - Construção do Modelo**

<b>Autor</b>	<b>Var. dependente</b>	<b>Var. independente</b>	<b>Controle</b>	<b>Técnica</b>
Deshpande <i>et al.</i> (1993); Jaworski; Kohli (1993); Samiee; Roth (1992)	<i>Growth in profit</i>			
Riordan; Gatewood; Bill (1997)		Atendimento de interesse		
Bouslah, K.; M'Zali, B.; Kooli, M. (2010)			Indústria	
Chang, Y.; Oh, Yong; Messersmith, J. (2013); Turban, D.; Greening, D. (1996); Bouslah, K.; M'Zali, B.; Kooli, M. (2010)			Tamanho	
Turban, D.; Greening, D. (1996); Bouslah, K.; M'Zali, B.; Kooli, M. (2010); Chang, Y.; Oh, Yong; Messersmith, J. (2013)				Regressão

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por sua vez, o Quadro 2 apresenta a descrição das variáveis utilizadas nesta pesquisa:

**Tabela 2: Variáveis de Pesquisa**

<b>Natureza</b>	<b>Variável</b>	<b>Métrica</b>	<b>Descrição</b>
DEPENDENTE	Variação no faturamento	%	Aumento ou queda no faturamento anual da rede.
INDEPENDENTE	Suporte	1 a 10 pontos	Índice composto por Treinamento, Consultoria de campo e Manual de operações.
INDEPENDENTE	Marca	1 a 10 pontos	Índice composto por Força da marca, Solidez e Transparência.
CONTROLE	Tamanho	---	Número de unidades
CONTROLE	Indústria	---	Segmento de atuação

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3.3 Técnica de análise de dados

Utilizou-se a técnica de regressão linear múltipla, que segundo Fávero *et al.* (2014), “é a técnica que busca estimar o valor esperado para uma variável, denominada dependente, a partir da variação de outras variáveis denominadas explicativas” ou independentes. Esta técnica é adequada para a análise da relação entre o atendimento do stakeholder franqueado e o desempenho financeiro das franquias.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Estatísticas descritivas

A coleta dos dados permitiu acesso a respostas de um elevado número de franqueados de diferentes franquias. A análise descritiva revela a quantidade de respostas por ano e por setor na Tabela 1.

Tabela 1 – Quantidade de franqueados por ano e indústria

Ano	Qtde	Indústria	Qtde
2007	641	ALIMENTAÇÃO; cafeteria e confeitaria.	1196
2008	664	CASA, decoração e presentes.	204
2009	741	COSMÉTICOS, perfumaria e farmácia; saúde e bem estar.	117
2010	828	ENSINO de idiomas; treinamento e cursos.	560
2011	665	VESTUÁRIO; calçados e acessórios.	226
2012	648	SERVIÇOS gerais; serviços de limpeza e conservação; serviços financeiros e consultoria.	596
2013	1036	VEÍCULOS; lazer.	196
Total	5224	Total	5226

Fonte: Elaborado pelos autores.

As estatísticas descritivas também foram obtidas para as variáveis dependentes e de controle, sendo a variável dependente a variação do faturamento de um exercício para o outro e as variáveis independentes as notas de suporte e marca atribuídas pelos franqueados. As estatísticas descritivas da variável de controle tamanho também são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Estatísticas descritivas

Variáveis	Média	Desvio Padrão	N
Varição faturamento (%)	42,1404	61,84997	1808
Marca	5,5882	1,52585	1625
Suporte	6,3894	1,91370	1378
Tamanho (nº unidades)	141,8512	365,26381	5223

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que os dados obtidos não cobrem o tamanho total da amostra, sendo consideradas para análises estatísticas as observações sem *missing values*. Observa-se pelo desvio-padrão apresentado na Tabela 2 que as variáveis de marca e suporte têm pouca variação na amostra em comparação com a variação do faturamento e o tamanho, que tem elevado desvio-padrão.

#### 4.2 Teste das hipóteses

Os resultados obtidos por meio da técnica estatística de regressão múltipla, utilizados para o teste das hipóteses propostas na pesquisa são apresentados na Tabela 3. O  $R^2$  do modelo é de 0,099, ou seja, 9,9% da variação da variável dependente é explicada pelas variáveis independentes usadas no modelo.

Tabela 3 – Resultados da regressão múltipla

VD: Variação faturamento (%)			
VIs	Coefficiente	Erro padrão	Sig.
Marca	-8,791	1,003	<b>0,000</b>
Suporte	0,002	0,007	0,719
Alimentação	0,171	3,745	0,964
Casa	1,773	8,529	0,835
Cosméticos	7,705	11,195	0,491
Ensino	-10,383	4,551	<b>0,023</b>
Vestuário	-11,967	8,581	0,163
Servicos	-1,744	4,948	0,725

Veículos	-13,867	7,328	0,059
Tamanho	-0,009	0,003	<b>0,009</b>
a2008	7,969	5,172	0,124
a2009	3,248	5,131	0,527
a2010	314,794	42,078	<b>0,000</b>
a2011	-2,923	5,071	0,564
a2012	-13,673	5,404	<b>0,011</b>
a2013	-7,035	5,789	0,224
(Constante)	104,782	8,360	<b>0,000</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se na Tabela 3 que os resultados não confirmam a Hipótese 1, de que o atendimento dos interesses dos franqueados, avaliado pelo suporte oferecido pelo franqueador, tem relação positiva com o desempenho financeiro da franquia. Observa-se que na amostra analisada não existe uma relação estatisticamente significativa entre o suporte e a variação no faturamento das franquias.

Os resultados apresentados na Tabela 3 também não confirmam a Hipótese 2, de que o atendimento dos interesses dos franqueados, avaliado pelo marca da franquia, tem relação positiva com o desempenho financeiro da franquia. Pelo contrário, a relação obtida foi negativa, ao nível de significância de 5%. Ou seja, na amostra analisada, quanto maior a percepção positiva da força, solidez e transparência da marca pelo franqueado menor é a variação anual do faturamento da franquia, mantendo as demais condições constantes e na presença das demais variáveis.

Neste sentido, esta pesquisa encontrou uma relação negativa entre o atendimento do *stakeholder* franqueado e o desempenho financeiro, contrariando a literatura de avaliação do desempenho com *stakeholders* e do desempenho financeiro (CSP-CFP), onde predominam estudos que encontraram uma relação positiva. Embora esta pesquisa tenha diversas limitações, estes resultados apontam perspectivas para a aplicação da teoria dos *stakeholders* às redes de franquias.

Primeiro, por serem redes complexas que envolvem um amplo número de *stakeholders*, a análise da relação entre o atendimento do *stakeholder* e o desempenho financeiro utilizando-se apenas um grupo de *stakeholders* seja limitado. Conforme proposto por Freeman (2010), as empresas devem buscar meios para atender a simultaneamente os interesses dos *stakeholders* relevantes. Desta forma, a capacidade das franquias em desenvolver uma relação de ganha-ganha envolvendo mais *stakeholder* pode ter maior potencial de geração de vantagens competitivas do que um foco apenas no franqueado. Desta forma, embora a relação encontrada seja negativa, pode reforçar o que tem sido defendido na literatura recente da teoria dos *stakeholders*, enfatizado por Freeman (2010), que ao invés de pensar em *trade-offs* e em quem deve ser atendido primeiro ou atendido melhor, deve-se pensar no potencial de criação de valor conjunto no relacionamento entre as franquias e seus *stakeholders*.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi analisar a relação entre o atendimento do *stakeholder* franqueado e o desempenho financeiro da franquia. Desenvolveu-se duas hipóteses, a primeira de que o atendimento do *stakeholder* franqueado pode ser avaliado pelo suporte recebido e que haveria uma relação positiva entre suporte e desempenho financeiro, e a segunda de que o atendimento do *stakeholder* franqueado pode ser avaliado pela força da marca e que haveria uma relação positiva entre marca e desempenho financeiro. As variáveis suporte e marca foram obtidas pelas notas atribuídas pelos franqueados a estes atributos publicadas pela

Associação Brasileira de *Franchising* (Guia Oficial de Franquias). A variável suporte considera a avaliação do franqueado quanto ao treinamento, consultoria de campo e manual de operações e a variável marca considera a percepção do franqueado quanto à força da marca, solidez e transparência.

Os resultados obtidos não confirmaram as hipóteses desenvolvidas, dado que não foi encontrada relação significativa entre suporte e desempenho financeiro e foi encontrada uma relação negativa entre marca e desempenho financeiro. Embora tenha sido encontrada essa relação negativa, ela não enfraquece o uso da teoria dos *stakeholders* no estudo de franquias, dado a proposição da literatura atual que, ao invés de priorizar o atendimento a um *stakeholder* mais relevante, deve-se considerar o potencial de criação de valor no relacionamento com diversos grupos de *stakeholders* simultaneamente.

Utilizou-se uma amostra de redes de franquias com constância no cumprimento dos requisitos de avaliação dos *rankings* de franquias. O que remete a critérios de qualidade perante as demais constituintes destes *rankings*. Talvez para este grupo de franquias a variação do faturamento não esteja associada apenas ao nível de entrega de valor de suporte e marca, e sim há outros atributos não analisados. Por exemplo, estes atributos podem compreender o delineamento da área de atuação das unidades franqueadas, o que mostraria a eficiência do franqueador evitando a canibalização entre franqueados da mesma rede. Não sendo neste caso a performance financeira o determinante para o suporte e a marca.

Esta pesquisa contribui para a literatura ao apresentar a relação entre performance financeira e atendimento dos interesses dos *stakeholders* em redes de franquias. Ressalta-se a baixa publicação de pesquisas envolvendo a teoria dos *stakeholders* e o segmento de redes de franquias, que possuem suas especificidades diante o seu modelo de negócios (MERRILEES, 2014; MELO; ANDREASSI, 2010). Desta forma, o estudo contribui ao estudar as franquias à luz da teoria dos *stakeholders*.

Esta pesquisa possui diversas limitações, como a averiguação de somente três atributos relacionado à marca (força, solidez e transparência) e quanto ao suporte (treinamento, consultoria de campo e manuais). Outra limitação está em não considerar outras variáveis que podem representar o atendimento aos franqueados e o desempenho financeiro; e ao modelo de pesquisa contruído, que pode ser aprimorado estatisticamente.

Recomenda-se em estudos futuros averiguar com maior profundidade os atributos relacionados à marca e ao suporte, não se restringindo somente a estes mencionados, como exemplo: suporte (prospecção de ponto, instalação da franquia, consultoria jurídica e financeira) e marca (fidelização, propaganda e promoção). Bem como analisar outras variáveis de atendimento dos stakeholders, incluir mais *stakeholders* na análise e utilizar diferentes técnicas estatísticas para análise da relação.

## REFERÊNCIAS

ALON, I. **The internationalization of U.S.** franchising systems. New York: Garland Publishing, 1999.

ALON, I. The use of franchising business: US-Based retailers. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 2, p. 111-122, 2001.

ALTINAY, L.; MILES, S. International Franchising Decision-Making: An Application of Stakeholder Theory. **Service Industries Journal**, v. 26, n. 4, pp. 421-436, 2006.

ANIĆ, I. D.; PIRI RAJH, S.; RAJH, E. The impact of quality and price consciousness on brand loyalty. **Ekonomski Pregled**, v.61, n.3-4, p.137-150, 2010.

- BAKER, B.; DANT, R. Stable plural forms in franchise systems: an examination of the evolution of ownership redirection research In: HENDRIKSE, G.; TUUNANEN, M.; WINDSPERGER, J.; CLIQUET, G. **Strategy and governance of networks: cooperatives, franchising and strategic alliances**. Heidelberg: Physica-Verlag, 2008.
- BERMAN, B.; EVANS, J. **Retail management: a strategic approach**. New York: MacMillan, 1998.
- BOAVENTURA, J. M. G.; CARDOSO, F. R.; SILVA, E. S.; SILVA, R. S. Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: urn estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.11, n.32, p.289-307, 2009.
- BOAVENTURA, J. M. G.; SILVA, R. S.; BANDEIRA DE MELLO, R. Performance Financeira Corporativa e Performance Social Corporativa: Desenvolvimento Metodológico e Contribuição Teórica dos Estudos Empíricos. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 23, n. 60, p. 232-245, 2012.
- BOUSLAH, K. B. H.; M'ZALI, B.; TURCOTTE, M-F.; KOOLI, M. The Impact of Forest Certification on Firm Financial Performance in Canada and the U.S. **Journal of Business Ethics**, v.96 , n.4 , p. 551-572, 2010.
- BRICKLEY, J.; DARK, F. The choice o organizational form: the case of franchising. **Journal of Financial Economics**, v. 18, n. 2, p. 401-420, 1987.
- CAMPBELL JL. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institucional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v.44, n.4, p.497-967, 2007.
- CASTROGIOVANNI, G.; JUSTIS, R.T. Strategic and contextual influences on firm growth: an empirical study of franchisors. **Journal of Small Business Management**, v. 40, n. 2, p. 98-108, 2002.
- CHANG, Y.; OH, W.Y.; MESSERSMITH, J. Translating Corporate Social Performance into Financial Performance: Exploring the Moderating Role of High Performance Work Practices. **International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 19, p. 3738-3756, 2013.
- CHIOU, J.; HSIEH, C.; YANG, C. The effect of franchisors` communication, service assistance, and competitive advantage on franchisee` intentions to remain in the franchise system. **Journal of Small Business Management**, v.42, n.1, p. 19-36, 2004.
- CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- COMBS, J.; CASTROGIOVANNI, G. Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of franchise vs company ownership. **Journal of Small Business Management**, v. 32, n. 2, p. 37-48, 1994.
- COUGHLAN, A. **Canais de marketing e distribuição**. 6ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DAHAB, S. **Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- DANT, R.; PERRIGOT, R.; CLIQUET, G. A cross-cultural comparison of the plural forms in franchise networks: USA, France and Brazil. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 2, p. 286-311, 2008.
- DAVIDOVITSCH, L.; CALDAS, L.F.; FERREIRA-DA-SILVA, J. Estruturação das redes de fast food: um estudo empírico sobre os antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho das firmas. **Revista da Administração da USP**, v. 44, n. 4, p. 299-312, 2009.

- DAVIES, M.A.P.; LASSAR, W.; MANOLIS, C.; PRINCE, M.; WINSOR, R.D. A model of trust and compliance in franchise relationships. **Journal of Business Venturing**, v.26, n.3, p. 231-340, 2011.
- DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER JR, F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, v.57, n.1, p.23-37, 1993.
- ELANGO, B. Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? **Journal of Small Business Management**, v. 45, n. 2, p. 179-193, 2007.
- ELANGO, B.; FRIED, V. Franchisign research: a literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 3, p. 68-81, 1997.
- ERENKOL, A.; DUYGUN, A. Customers perceived brand equity and a research on the customers of Bellona which is a Turkish furniture brand. **Journal of American Academy of Business**, v.16, n.1. p. 34-42, 2010.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; TAKAMATSU, R. T.; SUZART, J. A. S. **Métodos quantitativos com stata: procedimentos, rotinas e análise de resultados**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. (*Kindle E-book*).
- FREEMAN, R. E. Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation. **Journal of Business Ethics**, v.96, n.S1, p.7-9, 2010.
- FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Stakeholder theory and the corporate objective revisited. **Organization Science**, v.15, n.3, p.364-369, 2004.
- FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, v.24, p.191-205, 1999.
- GHANTOUS, N.; JAOLIS, F. Conceptualizing franchisee-based brand equity: a framework of the sources and outcomes of the brand's added value for franchisees. **International Business Research**, v.6, n.2, p. 112-125, 2013.
- GIGLIOTTI, B.S. O funcionamento do sistema de franchising. In: MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. **Franquias Brasileiras**. São Paulo: Cengage, 2012, p. 3-16.
- GILLIS, W. **Resource-based and relational antecedents of firms' propensity to franchise and their effects on firm performance**. Tallahassee, FL, 2007 (Doctor of Philosophy) – College of Business, The Florida State University.
- GRACE, D.; WEAVER, S. An empirical analysis of franchisee value-in-use, investment risk and relational satisfaction. **Journal of Retailing**, v.87, n.3, p. 66-380, 2011.
- GRIGORE, G. Corporate social responsibility and reputation. **Metalurgia International**, v.14, n.11, p. 95-98, 2009.
- HANDELMAN, J. M.; ARNOLD, S. J. Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment. **Journal of Marketing**, v.63, p. 33–48, 1999.
- HARRISON, J.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v.31, n.1, p.58–74, 2010.
- HISRICH, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 1, p. 305-360, 1976.

KLEIN J.; DAWAR N. Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. **International Journal of Research in Marketing**, v.21, n.3, p.203-217, 2004.

LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. **Rand Journal of Economics**, v. 23, n. 2, p. 263-283, 1992.

LAI, J. H.; CHOI, E. C. Performance measurement for teaching hotels: A hierarchical system incorporating facilities management. **Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education**, v.16, p.48-58, 2015.

LEV B.; PETROVITS C.; RASHAKRISHNAN S. Is doing good, good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. **Strategic Management Journal**, v.31, n.2, p.182-200, 2010.

MAHONEY, J.; PANDIAN, J. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.

MARGOLIS, J.D.; WALSH, J.P. Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. **Administrative Science Quarterly**, v.48, n.2, p.268-305, 2003.

MARIZ-PÉREZ, R.; GARCÍA-ÁLVAREZ, T. The internationalization strategy of spanish indigenous franchised chains: a resource-based view. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 4, p. 514-530, 2009.

MARTIN, R.; JUSTIS, R. Franchising, liquidity constraints, and entry. **Applied Economics**, v. 25, n. 1, p. 1269-1277, 1993.

MATHEWSON, G.; WINTER, R. The economic of franchise contracts. **Journal of Law and Economics**, v. 28, n. 1, p. 503-526, 1985.

MAURO, P. **Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising**. 3 ed. São Paulo: Nobel, 1999.

MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998-2007. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 14, n. 2, p. 268-288, 2010.

MELO, P.L.R.; BORINI, F. M.; OLIVEIRA JR, M. M.; PARENTE, R.C. Internationalization of Brazilian Franchise Chains: A Comparative Study. **RAE-Revista de Administração de Empresas (FGV-EAESP)**, v. 55, n.3, p. 258-272, 2015.

MELO, P.L.R.; BORINI, F.M.; CUNHA, J.A. Percepções de valor e elementos estruturantes das microfranquias. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 18, n. 3, p. 328-350, 2014.

MERRILEES, B. International Franchising: Evolution of Theory and Practice. **Journal of Marketing Channels**, v. 21, p. 133-142, 2014.

MONROY, M.; ALZOLA, L. An analysis of quality management in franchise systems. **European Journal of Marketing**, v.39, n.5, p. 585-605, 2005.

NEVES, M. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

- NIJMEIJER, K.J.; FABBRICOTTI, I.N.; HUIJSMAN, R. Making franchising work: a framework based on a systematic review. **International Journal of Management Reviews**, v.16, n.1, p. 62-83, 2014.
- NYADZAYO, M.; MATANDA, M.; EWING, M. Brand relationship and brand equity in franchising. **Industrial Marketing Management**, v.40, n.1, p. 1103-1115, 2011.
- PERRIGOT, R.; KACKER, M.; BASSET, G.; CLIQUET, G. Antecedents of Early Adoption and use of Social Media Networks for Stakeholder Communications: Evidence from franchising. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 4, 539-565, 2013.
- PITT, L.; NAPOLI, J.; VAN DER MERWE, R. Managing the franchised brand: The franchisee's perspective. **Journal of Brand Management**, v.10, n.6, p. 411-420, 2003.
- RIORDAN, C. M.; GATEWOOD, R. D.; BILL, J. B. Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. **Journal of Business Ethics**, v.16, n.4, p.401-412, 1997.
- ROSEMBLOON, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo, Atlas, 2002.
- ROSSINI, S. **O processo de inovação na prestação de serviços no franchising: estudo de caso Le Postiche**. São Paulo, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- SAMIEE, S.; ROTH, K., The influence of global marketing standardization on performance. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 1, p. 1-17, 1992.
- SCHNEIDER, A. **Franchising: da prática à teoria**. 2ed., São Paulo: Maltese, 1991.
- SHANE, S. **From ice cream to the internet: using franchising to drive the growth and profits of your company**. New Jersey: Prentice Hall, 2005.
- SHANE, S.A. Research notes and communications making new franchise systems work. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 697-707, 1998.
- SHANE, S.A. Why franchise companies expand overseas. **Journal of Business Venturing**, v. 11, n. 1, p. 73-88, 1996.
- SIM, K. L.; SONG, C. J.; KILLOUGH, L. N. Service quality, service recovery, and financial performance: an analysis of the US airline industry. **Advances in Management Accounting** , v.18, p.27-53, 2010.
- STRAND, R. A system paradigm of organization adaptations to the social environment. **Academy of Management Review**, v.8, n.1, p.90-96, 1983.
- SURROCA, J.; TRIBÓ, J. A. Managerial entrenchment and corporate social performance. **Journal of Business Finance & Accounting**, v.35, n.5, p.748-789, 2008.
- TURBAN, D. B. Corporate Social Performance and Orgaizational Attractiveness to prospective employee. **Academy of Management Journal**, v.40, p.658-672, 1996.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. The four service marketing myths remnants of a goods-based, manufacturing model. **Journal of Service Research**, v.6, n.4, p. 324-335, 2004.
- WOOD, D. J.; JONES, Raymond E. Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on Corporate Social Performance. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, n. 3, p. 229-267, 1995.