

Estruturação das Redes de *Fast Food*: Um Estudo Empírico sobre os Antecedentes do Franchising e suas Implicações sobre o Desempenho das Firms

Autoria: Jorge Ferreira da Silva, Luiz Fernando Caldas, Lia Davidovitsch

RESUMO

Esta pesquisa buscou não só ampliar o entendimento quanto aos fatores que influenciam a adoção e o desenvolvimento do sistema de *franchising*, como também conhecer relação entre o seu grau de utilização e o desempenho das firmas franqueadoras. Com base na literatura, foram desenvolvidos dois modelos estruturais teóricos utilizando fatores preconizados pelas teorias da escassez de recursos, dos custos de transação e da agência. Os modelos foram testados pela técnica da Modelagem de Equações Estruturais, alcançando bons níveis de ajuste geral. A investigação empírica utilizou informações de domínio público sobre 88 redes de *fast food* que operam no Brasil. Os resultados indicaram que tanto fatores ligados à teoria da escassez de recursos quanto fatores associados à teoria da agência apresentaram efeitos significantes sobre o nível de utilização do *franchising* e o *desempenho* das firmas franqueadoras. A análise da influência da maturidade das firmas permitiu identificar que o efeito da utilização do *franchising* sobre o desempenho é mais significativo para as empresas mais jovens do que para as mais maduras.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O modo como as empresas estruturam e gerenciam os seus canais de distribuição constitui uma reconhecida fonte de vantagem competitiva. No universo relativo à estruturação de canais, o sistema de *franchising* vem ganhando visibilidade e atraindo o interesse de diversos pesquisadores interessados em melhor compreender as suas implicações econômicas e estratégicas.

O *franchising*, ou sistema de franquias, pode ser definido como uma forma de estruturação das redes que serve como alternativa à opção das firmas por se constituírem através de unidades próprias (Combs et al., 2004a). Ele se baseia em uma comunhão de interesses entre empresários. Mauro (1994) expõe que as principais vantagens desse sistema para o franqueador seriam: permitir um rápido crescimento com investimento inferior; fortalecimento da marca; consolidação territorial; economias de escala e manutenção do controle das decisões. Do lado dos empreendedores, especialmente dos inexperientes, os principais benefícios do sistema seriam: o uso de uma marca consolidada; menor curva de aprendizado; acesso a métodos de gestão testados e apoio operacional permanente, os quais se traduzem em um risco menor e em um retorno mais rápido dos investimentos.

Porém, mesmo que as estatísticas confirmem o crescimento robusto do *franchising* no país, o sistema não está totalmente imune a problemas. Cohen (1998), por exemplo, observou que o número de franquias abertas no Brasil em 1996 foi 47% superior ao verificado em 1994, mas, por outro lado, os fechamentos haviam aumentado em 74%.

Os problemas do sistema não invalidam a sua importância como forma de organização do canal de distribuição das firmas. Ao contrário, sinalizam a relevância em se ampliar a discussão sobre algumas de suas questões estratégicas fundamentais.

No entanto, se por um lado a diversidade de paradigmas teóricos enriquece o debate sobre o tema, por outro as diferenças metodológicas e interpretativas geram resultados contraditórios (Combs & Ketchen, 2003). Além disso, apesar da ampla difusão do *franchising*, escassas são as pesquisas a respeito das conseqüências de sua utilização sobre o desempenho das firmas franqueadoras.

Na tentativa de reconciliar visões discrepantes e preencher lacunas, Combs et. al. (2004a) utilizaram uma abordagem que contemplava alguns antecedentes para a adoção e desenvolvimento do *franchising* pelas firmas, analisando as respectivas implicações dessas escolhas estratégicas para o desempenho das empresas. Segundo os autores, o nível de

utilização do *franchising* pode ser explicado por um conjunto de fatores antecedentes das firmas franqueadoras, tais como: idade, tamanho e dispersão geográfica de suas unidades, conforme reconhecido pelas teorias da escassez de recursos, custos de transação e da agência. Adicionalmente, Combs et. al. (2004a) propuseram que o nível de utilização do *franchising* na estruturação das redes, ou seja, a proporção de unidades franqueadas utilizadas em relação ao total de unidades, exercia influência sobre o desempenho dos franqueadores.

Assim, visando aprofundar o conhecimento dos determinantes da utilização do sistema de franquias e da sua influência sobre o desempenho dos franqueadores, o objetivo central do presente estudo foi responder as seguintes questões-chave: Em que medida fatores antecedentes¹ explicam o nível de utilização do *franchising* na estruturação das redes? Como tal estruturação influencia o desempenho das firmas franqueadoras?

Buscando garantir maior homogeneidade do universo, a análise do presente estudo foi limitada ao segmento de *fast food* no Brasil. Segundo a definição mais recorrente na literatura, esse segmento é composto por estabelecimentos especializados em serviços rápidos e padronizados de alimentos, através de atendimento no balcão.

A escolha do segmento de *fast food* deveu-se, principalmente, à sua relevância econômica em termos do faturamento global das redes, do número de unidades totais e da quantidade de firmas franqueadoras. Devido à saturação de mercados maduros, como o americano, e das altas taxas de crescimento apresentadas pelo *franchising* no Brasil, grandes redes internacionais colocaram o país na prioridade de suas estratégias de expansão. A recente entrada do Burger King e o anúncio da chegada do Starbucks são exemplos claros desse movimento. Segundo dados da ABF (Franquias Guia Oficial, 2004; 2005), atualmente o *fast food* responde por cerca de 13% do faturamento do *franchising* nacional, por 18% do número de firmas franqueadoras e por 9% das unidades.

Portanto, a presente pesquisa visou promover um melhor entendimento dos fatores relevantes para o nível de utilização do *franchising* e para o desempenho das empresas franqueadoras, buscando, dessa forma, contribuir, direta ou indiretamente, para o seu amadurecimento num cenário de cada vez maior competitividade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Como as pesquisas sobre o tema costumam se concentrar nos pressupostos de teorias como a da escassez de recursos, dos custos de transação e da agência, apresenta-se abaixo uma breve explanação sobre alguns pontos importantes de cada uma dessas perspectivas.

Teoria da Escassez de Recursos

Oxenfeldt & Kelly (1969) propuseram que as firmas em desenvolvimento optariam pelo *franchising* para terem acesso a recursos escassos, como os financeiros e gerenciais, os quais facilitariam a sua rápida expansão.

Firmas de pequeno porte teriam dificuldades em levantar o capital necessário ao crescimento por meio dos instrumentos de captação tradicionais no mercado. Além disso, uma firma de pequeno porte enfrentaria também restrições no recrutamento e retenção de talentos gerenciais, além da dificuldade na obtenção de conhecimentos sobre novos mercados (Shane, 1996). Assim, o *franchising* seria uma forma das firmas suprirem tais carências.

Oxenfeldt & Kelly (1969) propuseram um ciclo de vida para o *franchising* segundo a teoria da escassez de recursos. De acordo com o esquema proposto, uma firma jovem ou de pequeno porte usaria o *franchising* para abastecer sua expansão até atingir um ponto que lhe garantiria as economias de escala desejadas. Atingido esse ponto, a rápida expansão já não seria mais necessária e a firma alternaria seu foco para a maximização do retorno de cada unidade. A consolidação do negócio atenuaria a motivação da firma em utilizar o *franchising*. Desta forma, a firma cessaria sua expansão via *franchising*, recomprando as melhores

unidades franqueadas para maximizar sua rentabilidade. Finalmente, as firmas franqueadoras bem sucedidas, na maturidade, teriam basicamente unidades próprias.

Teoria dos Custos de Transação

A teoria dos custos de transação é utilizada para decisões de governança em trocas econômicas. Dada uma transação, uma das questões centrais é a determinação da forma mais eficiente de gerenciá-la, ou seja, a escolha de que mecanismo utilizar para que os benefícios decorrentes da gestão superem os seus custos (Barney, 1996).

Os contratos são elementos que auxiliam no alcance dos objetivos das transações e influenciam a qualidade e estabilidade do relacionamento, ao governarem os direitos, as responsabilidades e as expectativas de cada parte (Saussier, 1998). Assim, os custos de transação podem ser definidos como os custos de negociar, formalizar e garantir o cumprimento do contrato de compra de um produto ou serviço (Kupfer & Hasenclever, 2002).

A teoria de custos de transação baseia-se na assertiva de que, numa troca econômica, um dos propósitos dos mecanismos de governança é minimizar a ameaça de oportunismo entre as partes, ao menor custo possível (Barney, 1996). Um comportamento oportunista pode ser definido como a exploração por uma parte das vulnerabilidades da outra (Williamson, 1985). Portanto, a determinação da forma ideal de governança depende também da ameaça de oportunismo presente na transação.

As implicações desta teoria serão avaliadas conjuntamente com as questões de agência, oferecendo uma visão mais ampla das inter-relações entre custos e riscos.

Teoria da Agência

A maneira de organizar um relacionamento de modo a induzir que as partes envolvidas busquem o alinhamento dos interesses em prol da maximização do bem estar de uma delas é denominada, na literatura econômica, como problema de agência. Dada uma relação entre duas partes, ocorre um problema de agência quando uma parte (principal) delega autoridade à outra (agente) para realização de uma dada atividade (Eisenhardt, 1989).

Sob condições de incerteza ou de informações incompletas, ao menos três problemas de agência podem surgir (Shane, 1998a): seleção adversa – o principal é incapaz de aferir se um dado agente possui as habilidades necessárias ao desempenho de uma função; risco moral – o principal não consegue determinar se o agente está empregando seus melhores esforços no atingimento dos objetivos estabelecidos pelo próprio principal; oportunismo – comportamento inadequado de uma parte, demandando da outra, após a realização de investimentos em ativos específicos, um retorno superior ao previamente acordado.

De forma geral, podemos classificar os problemas de agência em dois tipos: vertical e horizontal. O problema de agência vertical refere-se ao conflito entre a firma e o funcionário-gerente da unidade própria (Mathewson & Winter, 1985; Norton, 1988). Como o funcionário-gerente recebe salário fixo, independentemente do desempenho da unidade, ele tenderia a um “esforço-reduzido” em prol do seu bem estar (Shane, 1996). Portanto, os custos de monitoramento para garantir que os funcionários-gerente empreendam seus melhores esforços são potencialmente altos. Por outro lado, os franqueados são altamente motivados a quererem maximizar o desempenho da unidade, uma vez que, em troca do pagamento ao franqueador de *royalties*, eles adquirem os direitos residuais sobre o resultado (Norton, 1988; Mathewson & Winter, 1985). O problema de agência vertical implica no *trade-off* entre monitoramento e incentivo, o qual favoreceria o *franchising*, especialmente quando os custos de monitoramento são elevados (Norton, 1988).

O problema de agência horizontal refere-se ao risco de comportamento oportunista do franqueado em “pegar-carona” (*free-ride*). No *franchising*, uma questão fundamental é assegurar a qualidade da experiência de consumo representada pela marca (Michael, 2000).

Como compartilham a mesma marca, os investimentos realizados por um franqueado geram simultaneamente benefícios para ele e para os demais, pois afetam a percepção dos consumidores (Michael, 2000). Denomina-se, portanto, “pegar-carona” a tentativa de um franqueado maximizar seus ganhos através do sub-investimento na marca às custas dos investimentos e benefícios compartilhados pela rede (Caves & Murphy, 1976, Rubin 1978).

Fatores Relacionados à Adoção do *franchising*

Segundo os pressupostos da escassez de recursos, o *franchising* está relacionado ao imperativo da rápida expansão para permitir que a firma alcance as economias necessárias. Portanto, as variáveis que afetam o nível de recursos financeiros e gerenciais também influenciariam a sua adoção.

Estudos empíricos relacionados à escassez de recursos seguem caminhos diversos. Alguns estudos utilizaram variáveis como idade, tamanho e taxa de crescimento como *proxies* para determinar o nível de recursos da firma (Shane, 1996; Combs e Castrogiovanni, 1994). Conforme proposto por Oxenfeld & Kelly (1969), a escassez de recurso é presumidamente maior quando as empresas são jovens, pequenas ou em fase de expansão. Além disso, alguns recursos e habilidades são decorrentes da curva de aprendizado, guardando uma relação direta com a experiência (Porter, 1986). Outros estudos se ocuparam em pesquisar, junto aos franqueadores, em que medida alguns tipos de recursos, tais como a escassez de capital ou de habilidades gerenciais, influíram na sua adoção do *franchising* (Dant, 1995).

Segundo a teoria da agência, o *franchising* permitiria a redução dos custos de monitoramento por meio de incentivos à não utilização de “esforços reduzidos”. Por outro lado, também estimula o franqueado a “pegar carona” na marca, demandando uma ação por parte do franqueador para coibir a ameaça de oportunismo, tal como a manutenção de unidades próprias para sinalizar o compromisso com a qualidade.

Combs & Ketchen (2003) observaram uma forte correlação positiva entre a dispersão geográfica das unidades e o uso do *franchising*. Esta associação estaria intimamente relacionada aos efeitos dessa variável sobre os custos de monitoramento da firma.

Outro fator que parece influenciar a adoção do *franchising* é a ameaça de comportamento oportunista pelas partes. Combs & Ketchen (2003) reuniram em seu trabalho uma série de variáveis que influenciariam a percepção desses riscos. Quando a operação é altamente padronizada, as ações do agente restringem-se a cumprir procedimentos. Nesse caso, a tendência da firma é a utilização de unidades próprias, pois se torna menos complexo o monitoramento do agente. Além disso, quando o franqueador promove a sua marca, aumentando a percepção dos consumidores quanto à qualidade, ele cria um incentivo ao franqueado “pegar carona”. Michael (1998) propõe que quanto maior o valor agregado pelo franqueador, maior o seu incentivo a enfatizar o uso de unidades próprias.

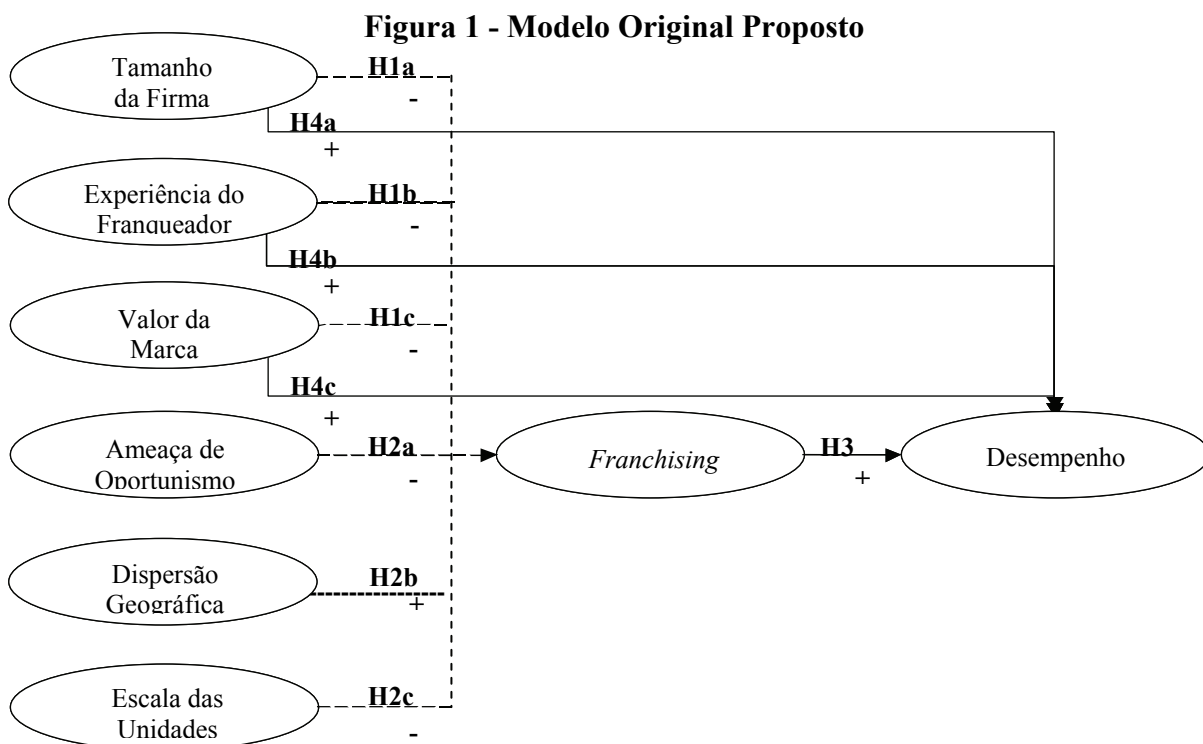
As taxas cobradas pelo sistema de *franchising* também parecem afetar a percepção quanto às ameaças de oportunismo. A taxa inicial de franquia é um investimento específico do franqueado, cujo retorno depende em grande parte dos esforços do franqueador na promoção da marca (Sen, 1993). Assim, quanto maiores forem essas taxas, maiores serão os riscos percebidos pelos franqueados. Já a taxa de *royalties* criaria incentivos ao franqueador empreender esforços para ajudar os seus franqueados a aumentarem suas vendas (Sen, 1993). Desta forma, desde que essa taxa não seja alta a ponto de prejudicar a lucratividade do franqueado (Shane, 1998b), os *royalties* deveriam estimular a utilização do *franchising*.

Combs & Ketchen (2003) argumentaram que o tamanho das unidades é um potencial antecedente dos custos de monitoramento e da ameaça de oportunismo. Lafontaine (1992) sugeriu que os custos marginais de monitoramento seriam menores, em função dos ganhos de escala na supervisão, nas unidades de maior porte, incentivando a firma a utilizar unidades próprias. Investimentos altos na montagem da unidade, com grande parcela de ativos

específicos da marca, funcionariam para o franqueado como um não incentivo (Shane, 1998b), de forma análoga ao efeito da taxa inicial de franquia.

Modelos Teóricos e Hipóteses da Pesquisa

Assim, a partir da revisão de literatura, não apenas foram selecionados os fatores antecedentes da utilização do *franchising*, como também foram propostas as relações esperadas entre esses fatores, a utilização do *franchising* e o desempenho das empresas. O modelo proposto encontra-se ilustrado na figura 1.



Fonte: Adaptado de Combs et. al. (2004a)

Portanto, como ilustra a figura acima, foram identificados seis construtos antecedentes da utilização do sistema, sendo três deles relacionados à agência, ou seja, *Escala das Unidades*, *Dispersão Geográfica* e *Ameaça de Oportunismo*, e três relativos à escassez de recursos, ou seja, *Valor da Marca*, *Experiência do Franqueador* e *Tamanho da Firma*.

Devido ao limitado entendimento quanto aos fatores que afetam o desempenho dos franqueadores, considerou-se a abordagem utilizada por Combs et. al. (2004a), a qual indicou que o desempenho seria impactado pelo nível de utilização do sistema de *franchising* e pelos fatores que influenciam a sua adoção e desenvolvimento.

Os construtos que expressam os níveis de recursos da firma costumam ser relacionados à questão do desempenho, seja em função dos ganhos de escala decorrentes do tamanho ou das economias relativas à curva de experiência (Porter, 1986; Bharadwaj et. al., 1993). Assim, considerou-se, nesse primeiro modelo, a influência dos constructos ligados à escassez de recursos sobre o desempenho. As hipóteses de pesquisa foram formuladas a partir das relações expostas no modelo teórico:

Hipótese H1: O nível de utilização do *franchising* pode ser explicado pelos constructos ligados à teoria da escassez de recursos.

H1a: O tamanho da firma afeta negativamente o uso do *franchising*;

H1b: A experiência do franqueador afeta negativamente o uso do *franchising*;

H1c: O valor da marca afeta negativamente o uso do *franchising*;

Hipótese H2: O nível de utilização do *franchising* pode ser explicado pelos constructos relacionados à teoria da agência.

H2a: A ameaça de oportunismo afeta negativamente o uso do *franchising*;

H2b: A dispersão geográfica afeta positivamente o uso do *franchising*;

H2c: A escala das unidades afeta negativamente o uso do *franchising*;

Hipótese H3: O desempenho da firma franqueadora é positivamente afetado pelo seu nível de utilização do *franchising*.

Hipótese H4: O desempenho da firma franqueadora pode ser explicado pelos constructos relacionados à teoria da escassez de recursos.

H4a: O tamanho da firma afeta positivamente o desempenho da firma;

H4b: A experiência do franqueador afeta positivamente o desempenho da firma;

H4c: O valor da marca afeta positivamente o desempenho da firma.

A teoria também propõe que os custos de agência exercem influência sobre o desempenho das firmas franqueadoras. Nesse sentido, destacam-se os custos de monitoramento dos agentes, ou seja, funcionários-gerente ou franqueados, para garantir que estes ajam em prol dos objetivos do franqueador. Desta forma, foi formulado um conjunto de hipóteses adicionais às do modelo original. São elas:

Hipótese H5: O desempenho de uma firma pode ser explicado pelos constructos relacionados à teoria da agência.

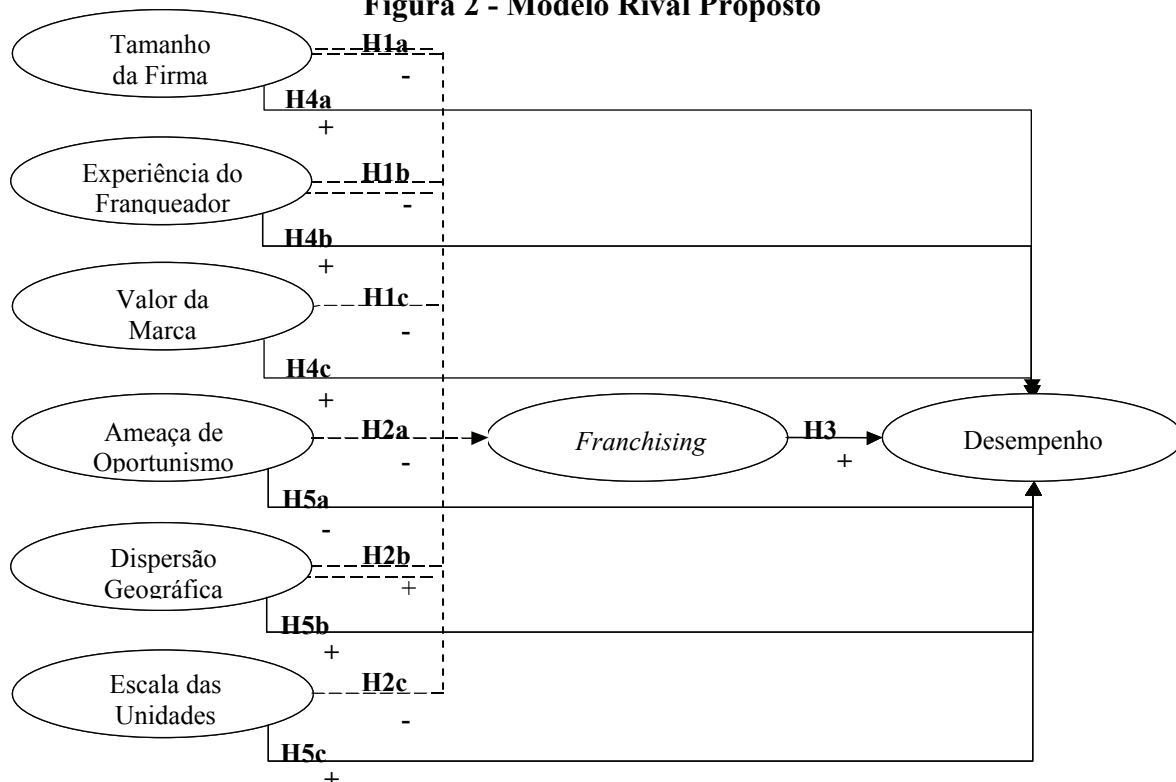
H5a: A ameaça de oportunismo afeta negativamente o desempenho da firma;

H5b: A dispersão geográfica afeta positivamente o desempenho da firma;

H5c: A escala das unidades afeta positivamente o desempenho da firma.

Assim, para avaliar a contribuição da teoria da agência na melhoria do poder explanatório do modelo original, elaborou-se um modelo rival que considerasse o efeito combinado dos constructos relacionados às teorias da escassez de recursos e da agência sobre o desempenho. A figura 2 ilustra o modelo rival proposto.

Figura 2 - Modelo Rival Proposto



Fonte: Adaptado de Combs et. al. (2004a)

Por fim, além das hipóteses elaboradas com base nas relações especificadas no modelo teórico, lançou-se uma última hipótese buscando o exame empírico de um ponto debatido nas pesquisas sobre *franchising*. Segundo a teoria da escassez de recursos, o sistema de franquia é um viabilizador do crescimento para as firmas novas, permitindo que estas alcancem os ganhos de escala necessários para a sua sobrevivência no mercado (Oxenfeldt & Kelly, 1969). Assim, para verificar se o uso do *franchising* exerce uma influência maior sobre o desempenho das firmas novas do que sobre o desempenho das maduras, foi testada a hipótese:

H6: A influência do uso do *franchising* sobre o desempenho é maior para as firmas novas do que para as maduras.

3. METODOLOGIA

Seleção da Amostra e Coleta de Dados

O universo da pesquisa foi constituído pelas empresas franqueadoras que atuavam no mercado brasileiro, no segmento de *fast food*, no biênio de 2003-2004. Adicionalmente, a análise se restringiu às redes com pelo menos um ano de operação e que possuíam ao menos quatro unidades em operação, visando, assim, garantir a homogeneidade da amostra e assegurar que o conceito de rede estivesse minimamente implantado.

A amostra foi formada a partir das pesquisas de três referências sobre *franchising* no país: o Guia Oficial de Franquias da ABF, a revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (PEGN) e o guia do Instituto do *Franchising*. Foram, então, identificadas 88 redes do segmento de alimentação *fast food*, englobando mais de 4.937 unidades, correspondendo a 91.6% do total do segmento.

Quanto à coleta de dados referentes às variáveis métricas de cada constructo, foram utilizadas múltiplas fontes de dados secundários, especialmente os Guias Anuais da ABF e do Instituto do *Franchising*. Para complementar as informações de desempenho, foram utilizadas edições especiais da PEGN, por meio das quais se obteve o faturamento das firmas no período de referência. Por fim, informações mais específicas sobre as redes, como a sua dispersão geográfica, foram obtidas por meio das próprias páginas institucionais na Internet.

Seleção das Variáveis

Como os constructos são variáveis latentes e não observadas diretamente, procurou-se incorporar ao seu conceito um conjunto de variáveis métricas que pudessem o caracterizar. A seguir são apresentadas para cada um dos constructos as variáveis métricas selecionadas:

Tamanho da Firma

- Corporação – variável *dummy* que representa o tipo de sociedade, assumindo o valor um, para o caso de firmas de capital aberto, e valor zero nos demais casos (Azevedo et. al., 2001). Indica o grau de acesso da firma ao mercado de capitais e, por consequência, espera-se que apresente um efeito negativo sobre o uso do *franchising*;
- Tamanho da Rede – definida como o logaritmo neperiano do número total de unidades próprias de cada rede (Shane, 1996). Mensura o nível de recursos da firma e o seu potencial para ganho de escala em custo (Porter, 1986; Bharadwaj et. al., 1993), esperando-se, portanto, que esteja negativamente associada à utilização do sistema;

Experiência do Franqueador

- Tempo de Franquia – número de anos desde a adoção do *franchising* pela firma (Bercovitz, 1999), refletindo o nível dos recursos dependentes da curva de experiência (Porter, 1986). Em função do ciclo de vida proposto por Oxenfeldt & Kelly (1969), esta medida estaria negativamente correlacionada ao uso do *franchising*;

Valor da Marca

- Publicidade - percentual sobre as vendas das unidades destinado aos gastos em promoção da marca (Shane, 1996). Como os riscos do franqueado ‘pegar carona’ são

proporcionais ao valor da marca, espera-se um efeito negativo desta variável sobre a utilização de franquias;

- Taxa de Franquia – valor em Reais pago pelo franqueado para ter acesso a um sistema de franquia (Shane, 1998b). Reflete o valor da marca e do *know-how* acumulado pelo franqueador. Mensura também o risco percebido pelo franqueado. Desta forma, esta taxa seria negativamente correlacionada ao uso do *franchising*;

Ameaça de Oportunismo

- Efeito sobre o Padrão - qualifica em três níveis o efeito da ação do franqueado sobre a qualidade do produto da firma. A partir de uma adaptação de Azevedo & Silva (2002), foram considerados como passíveis de um alto efeito os seguintes segmentos: aves, peixes e grelhados; comidas típicas especializadas e massas e pizzas. Considerados como de médio efeito foram: cafés e outras bebidas; padaria; pasteis; salgados e sanduíches. Por fim, considerados como de baixo efeito foram: chocolates e tortas, doces e balas e sorvetes. Indica uma necessidade de maior monitoramento ou sinalização de qualidade através de unidades próprias. Espera-se, assim, que esta variável esteja negativamente correlacionada à utilização do sistema;
- Royalties - percentual sobre as vendas das unidades que custeia o suporte recorrente oferecido pelo franqueador (Michael, 2000). Reflete o incentivo deste em apoiar a rede e os seus custos de monitoramento para garantir o cumprimento dos padrões. Logo, espera-se que esta variável se correlacione positivamente ao uso do *franchising*;

Dispersão Geográfica

- Dispersão por UF – definida como o logaritmo neperiano do total de estados brasileiros em que a firma atua (Combs e Ketchen, 1999b). Está diretamente associada aos custos de monitoramento e a necessidade de conhecimento de mercados locais. Assim, é esperada uma influência positiva sobre o nível de utilização de franquias;
- Internacional – variável *dummy* que assume o valor um se a firma possui unidades fora do Brasil e valor zero em caso contrário (Combs & Ketchen, 1999a). Também reflete os custos de monitoramento e o grau de conhecimento necessário quanto aos mercados novos para a firma. Espera-se, igualmente, uma relação positiva com o uso do sistema;

Escala das Unidades

- Investimento na Unidade - valor em Reais dos investimentos específicos na unidade, desconsiderando o ponto comercial (Alon, 2001). Elevados gastos aumentariam a percepção do franqueado de risco de oportunismo. Logo, espera-se um efeito negativo deste sobre a utilização do *franchising*;
- Funcionários por Unidade – média de funcionários por unidade da rede (Michael, 1996), refletindo a necessidade de conhecimento local e, principalmente, os ganhos de escala de monitoramento da unidade. A variável apresentaria uma correlação negativa com o uso do sistema pelas firmas;
- Venda por Unidade – venda média por unidade da rede (Caves & Murphy, 1976). Trata-se de outra medida do potencial de ganho de escala de monitoramento da unidade, esperando-se uma correlação negativa com a utilização de franquias;
- Área da Unidade – tamanho da unidade em metros quadrados. Também reflete o ganho de escala de monitoramento, esperando-se, novamente, uma correlação negativa com a utilização de franquias;

Franchising

- Mix de Franquia - razão entre o número de unidades franqueadas e o total de unidades de cada no final período, refletindo a política de seleção de canal e o grau de integração vertical adotado pela firma (Alon, 2001; Porter, 1986);

Desempenho

- Market share Financeiro - razão entre as vendas médias de cada rede em relação ao

total de venda das redes no período;

- Market share em Unidades – razão entre o número de médio de unidades totais de uma rede e o total de unidades das redes no período. Também indica o sucesso relativo da firma (Porter, 1986; Bharadwaj et. al., 1993);
- Crescimento Total da Rede – taxa de crescimento médio, em número de unidades por ano, desde a fundação da firma. Demonstra a velocidade de expansão da firma e da sua capacidade de alcançar as economias de escala.

Tratamento e Análise dos Dados

Após a análise e o tratamento dos dados quanto aos valores faltantes, às observações atípicas e à normalidade das variáveis, foi utilizada a técnica da Análise Fatorial Exploratória para agrupar as variáveis segundo as suas dimensões subjacentes. Tal análise pretendeu simplificar e garantir a parcimônia do modelo, enquanto preservava, paralelamente, as informações essenciais dos dados originais.

Todas as etapas prévias de tratamento e análise dos dados visaram a preparação destes para a sua utilização na técnica da Modelagem de Equações Estruturais (SEM), a qual foi selecionada para testar as hipóteses sobre o efeito de cada constructo na utilização do *franchising* e no desempenho das redes. O critério utilizado para a estimação dos modelos foi o da distribuição assintótica (Asymptotically Distribution-free - ADF), visto que ele minimiza os efeitos da violação da premissa de normalidade das variáveis (Hair et al., 1995).

Objetivando ampliar a discussão e comparar os efeitos de fatores relativos às diferentes teorias na utilização do *franchising*, foi desenvolvido e testado um modelo rival alternativo. Por fim, uma análise multi-grupo foi empregada para avaliar se o uso do *franchising* exercia uma influência maior sobre o desempenho das firmas mais novas. Para tanto, a variável *Experiência do Franqueador* foi utilizada para dividir as firmas da amostra original em dois conjuntos que, segundo a teoria da escassez de recursos (Lafontaine & Shaw, 2005), deveriam apresentar comportamentos distintos entre si: firmas novas (com menos de oito anos de funcionamento); firmas maduras (com oito ou mais anos).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Caracterização da Amostra

A amostra se caracterizou por uma grande concentração em áreas tradicionais do *fast food*, como Comidas Típicas e Especializadas (23.9%), Pizzas e Massas (10.2%), Doces e Tortas (10.2%) e Sanduíches e Grelhados (9.1%). Em termos da utilização do *franchising*, verificam-se algumas diferenças importantes entre os segmentos. Uma menor participação de unidades franqueadas é encontrada naqueles com redes mais jovens, como o de Aves, Peixes e Grelhados (64.7%), em contraste com segmentos mais estabelecidos como Cafés e Outras Bebidas (97.4%), Salgados (94.3%) e Sorvetes (94.9%).

A região Sudeste é, certamente, o grande celeiro das redes de *fast food*: São Paulo responde por 52.2% das redes, seguido pelo Rio de Janeiro, com 18.9%. No entanto, já é significativo o percentual verificado em algumas regiões como Sul e Nordeste.

Análise Fatorial Exploratória

A análise utilizou o método dos componentes principais com uma rotação ortogonal do tipo Varimax. Quanto à extração dos fatores, considerou-se o critério de autovalores maiores ou iguais a 0.75, o que permitiu a seleção de um número maior de fatores, explicitando os constructos propostos pela teoria.

A tabela 1 apresenta a matriz de fatores para o espaço “estratégia” (anteriores da utilização do *franchising* e do desempenho). Adicionalmente, são apresentados os coeficientes Alfa de Cronbach, os quais permitem acessar a confiabilidade de cada fator, determinando em

que grau o conjunto de medidas representa corretamente um determinado conceito.

Tabela 1 - Rotação Ortogonal dos Fatores Extraídos do Espaço Estratégia

Variáveis / fatores	escala das unidades	dispersão geográfica	ameaça de oportunidade	valor da marca	experiência franqueador	tamanho da firma
Corporação		0.75				
Tamanho Rede						0.87
Tempo Franquia					0.94	
Publicidade				0.91		
Taxa Franquia	0.81					
Efeito s/ Padrão			0.83			
Royalties			0.69			
Dispersão UF		0.78				
Internacional		0.79				
Investimento Unid.	0.91					
Funcionarios Unid.	0.91					
Venda Unid.	0.81					
Area Unid.	0.90					
Variância extraída	32.420%	48.301%	58.396%	67.977%	76.487%	84.988%
Alfa de Cronbach	0,94	0,73	0,48	n.a	n.a	n.a

A análise dos coeficientes Alfa de Cronbach apontou resultados satisfatórios para os fatores, com exceção de “Ameaça de Oportunismo”, o qual ficou abaixo do limite recomendado de 0.60 (Hair et al., 1995). No entanto, cabe destacar que esses coeficientes somente são calculáveis para fatores com duas ou mais variáveis.

De forma geral, pode-se afirmar que os padrões subjacentes às variáveis observadas demonstraram um grau satisfatório de aderência às teorias propostas.

Buscando a parcimônia necessária à técnica de equações estruturais, os mesmos passos foram seguidos para as variáveis de desempenho, conforme mostra a tabela 2.

Tabela 2 - Fator Extraído do Espaço Desempenho

Variável	Desempenho
<i>Market share</i> Financ.	0.89
<i>Market share</i> Unid.	0,94
Cresc. Total Rede	0,87
Variância extraída	81%
Alfa de Cronbach	0,881

As três variáveis de Desempenho convergiram para um mesmo fator, com um Alfa de Cronbach de 0,881, apontando uma confiabilidade satisfatória para esse fator.

Avaliação do Modelo Original

O modelo original considerou o impacto dos fatores relacionados às teorias da agência e da escassez de recursos como antecedentes do *franchising*, enquanto considerou apenas o impacto da última como antecedente do desempenho. A tabela 3 revela os índices de ajuste do modelo original.

Tabela 3 – Índices do Modelo Estrutural Original

	χ^2	GL	P	GFI	RMSEA	CFI
Modelo Estrutural Original	26.4	17	0.07	0.93	0.080	0.94

Observa-se que todas as medidas analisadas estiveram dentro dos limites indicados pela literatura (Hair et al, 1995). O valor χ^2 (26.4) não apresentou significância ao nível de 5%, indicando que a matriz de covariância observada possuía um bom ajuste em relação à matriz de covariância especificada. Já o GFI foi de 0.93, encontrando-se acima do mínimo recomendado de 0.90. O RMSEA, relacionado ao erro de estimação dos parâmetros, foi de 0.080, em conformidade com o limite máximo recomendado de 0.080. Quanto à medida incremental, o CFI de 0.94 também se mostrou superior ao valor sugerido de 0,90.

Avaliação do Modelo Rival

Os resultados do modelo original foram, então, confrontados com os do modelo rival. Conforme já discutido, o modelo rival foi formulado considerando-se o efeito combinado dos constructos relacionados à escassez de recursos e à agência sobre o Desempenho. A tabela 4 apresenta os principais índices do modelo rival.

Tabela 4 - Índices do Modelo Rival

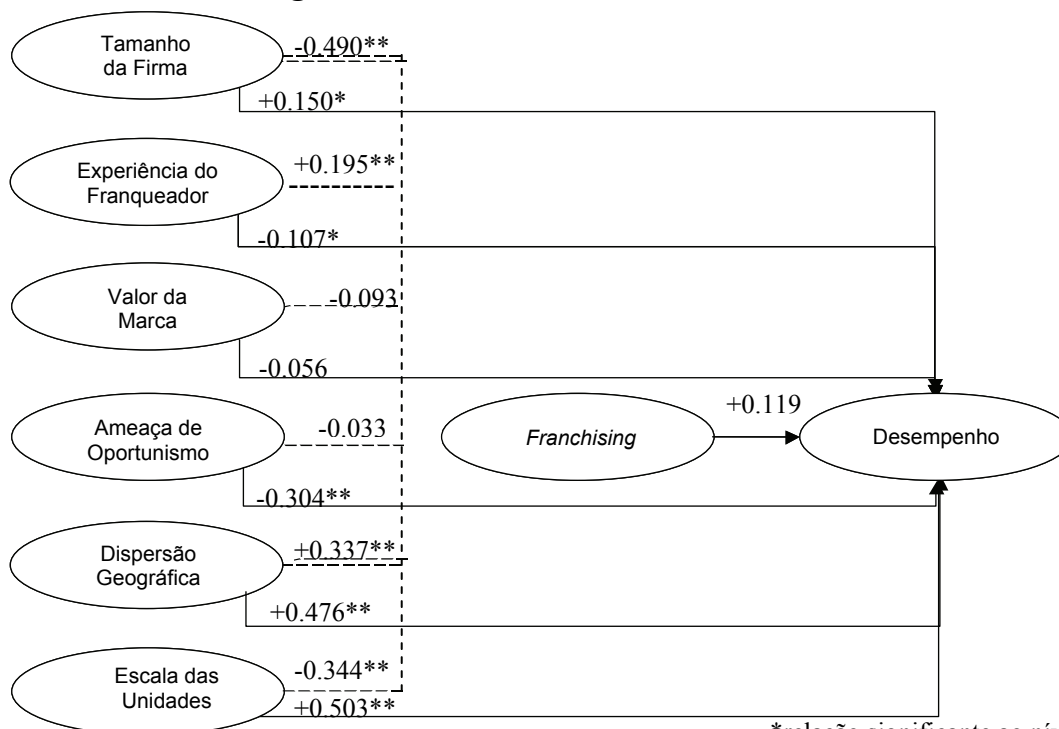
	χ^2	GL	P	GFI	RMSEA	CFI
Modelo Rival	19.7	15	0.18	0.95	0.060	0.97

As medidas do modelo rival também ficaram dentro dos limites recomendáveis pela teoria, apresentando, inclusive, ganhos em todos os aspectos relativos à qualidade do ajuste.

Para observar se as relações adicionais da proposta rival proporcionaram melhorias significativas ao modelo como um todo, realizou-se o teste das diferenças de χ^2 . A diferença encontrada entre os modelos ($\Delta\chi^2=6.7$) foi significativa para dois graus de liberdade ($p<0.05$), concluindo-se que o modelo rival ofereceu um poder explanatório maior que o original.

Assim, optou-se pela apresentação do modelo rival para o teste das hipóteses de pesquisa. Por uma questão de simplificação, o modelo rival passou a ser designado por “modelo estrutural” no prosseguimento deste artigo. O seu resultado, com as cargas padronizadas, se encontra ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Resultados do Modelo Estrutural



*relação significativa ao nível de 0,05
** relação significativa ao nível de 0,01

Teste das Hipóteses do Modelo Estrutural

As hipóteses de pesquisa foram testadas por meio da avaliação dos parâmetros estimados para os caminhos estruturais. A tabela 5 apresenta os resultados.

Tabela 5 - Coeficientes do Modelo - Análise da Amostra Agregada

Caminho Estrutural		β padronizado	p	Teste das Hipóteses	
Tamanho da Firma	→ <i>Franchising</i>	-0.490	0.000	H1a	Apoiada**
Experiência do Franqueador	→ <i>Franchising</i>	+0.195	0.005	H1b	Apoiada**
Valor da Marca	→ <i>Franchising</i>	-0.093	0.192	H1c	Não Apoiada
Ameaça de Oportunismo	→ <i>Franchising</i>	-0.033	0.651	H2a	Não Apoiada
Dispersão Geográfica	→ <i>Franchising</i>	+0.337	0.000	H2b	Apoiada**
Escala das Unidades	→ <i>Franchising</i>	-0.344	0.000	H2c	Apoiada**
<i>Franchising</i>	→ Desempenho	+0.119	0.168	H3	Não Apoiada
Tamanho da Firma	→ Desempenho	+0.150	0.044	H4a	Apoiada*
Experiência do Franqueador	→ Desempenho	-0.107	0.029	H4b	Apoiada*
Valor da Marca	→ Desempenho	-0.056	0.237	H4c	Não Apoiada
Ameaça de Oportunismo	→ Desempenho	-0.304	0.000	H5a	Apoiada**
Dispersão Geográfica	→ Desempenho	+0.476	0.000	H5b	Apoiada**
Escala das Unidades	→ Desempenho	+0.503	0.000	H5c	Apoiada**

*relação significativa ao nível de 0,05

** relação significativa ao nível de 0,01

Analisando os fatores antecedentes do constructo *Franchising*, observou-se que duas das seis hipóteses foram rejeitadas. No caso dos constructos relacionados à escassez de recursos, o *Tamanho da Firma* (H1a) e a *Experiência do Franqueador* (H1b) tiveram seus efeitos apoiados. Porém, a influência do constructo *Valor da Marca* sobre o *franchising* (H1c) não pôde ser corroborada.

Adicionalmente, a hipótese envolvendo o constructo *Ameaça de Oportunismo* (H2a), relacionada à teoria da agência, também não foi apoiada. No entanto, devido ao reduzido número de indicadores desse constructo, não foi possível mensurar a sua confiabilidade e validade. Logo, é possível que a rejeição dessa hipótese esteja associada a tal limitação. Alternativamente, foi observado o apoio às hipóteses dos efeitos da *Dispersão Geográfica* (H2b) e da *Escala das Unidades* (H2c), traduzindo o impacto da agência sobre o *Franchising*.

Com relação ao sinal dos coeficientes padronizados, as relações estruturais apresentaram resultados compatíveis com os pressupostos teóricos. A única exceção foi o caminho relacionado à hipótese H1b, envolvendo a *Experiência do Franqueador* e o *Franchising*. Esse resultado contraria a proposição de Oxenfeldt & Kelly (1969) de que o *Tempo de Franquia* estaria negativamente correlacionado com o uso do *franchising* (na maturidade, esperar-se-ia que o franqueador cessasse a utilização de franquias por ter resolvido as suas restrições de recursos). Entretanto, esse resultado está em linha com a argumentação de Lafontaine & Shaw (2005) de que as redes não eliminam o uso do sistema com o tempo, mas costumam perseguir um “mix-alvo” de franquias.

Assim, a análise indicou que os fatores ligados a ambas as teorias influenciaram em níveis similares o *Franchising*.

Já em relação aos fatores antecedentes do *Desempenho*, observou-se que apenas duas das sete hipóteses foram rejeitadas. Porém, contrariando as expectativas iniciais da pesquisa, notou-se uma influência não significativa do *Franchising* sobre o *Desempenho*.

Já os apoios das hipóteses relacionadas ao *Tamanho da Firma* (H4a) e à *Experiência do Franqueador* (H4b) evidenciaram a importância da contribuição dos constructos ligados à escassez de recursos para o *Desempenho*. Apesar disso, foi observada a rejeição de H4c, mais

uma vez relacionada ao *Valor da Marca*. Por sua vez, analisando os constructos relacionados à agência, verificou-se que todos tiveram os seus efeitos sobre o *Desempenho* confirmados, uma vez que as hipóteses H5a, H5b e H5c foram apoiadas.

Quanto aos sinais dos coeficientes do modelo, foram verificados resultados compatíveis com o que havia sido preconizado pela teoria, com exceção, novamente, de *Experiência do Franqueador*. Foi observado, porém, que o seu efeito indireto sobre o *Desempenho*, por meio do *Franchising* (+0.196), era mais representativo do que o observado diretamente (-0.094).

Assim, os resultados indicaram que os fatores ligados a ambas as teorias influenciaram o *Desempenho* das firmas. Entretanto, a análise do tamanho das cargas dos parâmetros estimados permitiu observar que a contribuição dos fatores relacionados à agência foi superior à verificada para a escassez de recursos.

Para testar a hipótese de que a influência do uso do *franchising* sobre o desempenho é maior para as firmas mais jovens (H6), foi conduzida uma análise multi-grupo, onde a amostra da pesquisa foi dividida em firmas novas (41 firmas da amostra) e maduras (47 firmas da amostra). A análise envolveu, em primeiro lugar, a estimação simultânea dos dois submodelos, mantendo os parâmetros estruturais iguais e fixos entre eles ($\chi^2=150.0$; $df=45$). Em seguida, removeram-se as restrições, deixando os submodelos livres. Realizou-se, então, uma nova estimação ($\chi^2=38.8$; $df=30$). A fim de avaliar se a diferença entre os modelos poderia ser considerada estatisticamente significativa, foi utilizado o teste das diferenças de χ^2 . O resultado encontrado ($\Delta\chi^2=111.2$; $\Delta df=15$) foi significativo ($p<0.001$), confirmando a distinção das relações estruturais entre os dois grupos. Entretanto, a análise aprofundada das relações entre os constructos para cada modelo vai além do escopo do presente artigo.

Pôde-se observar que, apesar da utilização do *franchising* não ter parecido influenciar significativamente o desempenho das firmas franqueadoras na análise agregada, ao ser incorporado o efeito moderador da maturidade, foi possível verificar para as firmas novas um efeito positivo e relevante ($\beta=0.527$; $p=0,004$). Já para as maduras, apesar do efeito positivo, a significância foi baixa ($\beta=0.111$; $p=0,133$). Tais resultados apoiaram os pressupostos da escassez de recursos, pois já era esperada uma influência maior dessa relação para as redes mais novas. Assim, H6 foi apoiada.

5. CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou não apenas ampliar o conhecimento quanto aos fatores que influenciam a adoção e o desenvolvimento do sistema de *franchising*, como também entender a relação entre o seu grau de utilização e o desempenho das firmas. Assim, foram desenvolvidos dois modelos teóricos que combinaram conceitos das teorias da escassez de recursos e da agência como antecedentes do *franchising* e do desempenho.

Tendo considerado para o teste empírico a indústria de *fast food* nacional, os resultados obtidos pela Modelagem de Equações Estruturais apoiaram, conforme em outras pesquisas (Shane, 1998b; Combs et. al., 2004a), o efeito de fatores relacionados à teoria da agência, como a *escala das unidades* e da *dispersão geográfica*, sobre nível de utilização do *franchising*. Também de acordo com estudos prévios (Combs et. al., 1999a; Castrogiovanni et al, 2006), foi possível apoiar o impacto sobre o *franchising* dos fatores ligados à escassez de recursos, como a *experiência do franqueador* e *tamanho da firma*. Pôde-se igualmente observar que os fatores relacionados a cada uma dessas teorias apresentaram contribuições equivalentes à explicação do nível de utilização do *franchising*.

Em relação ao desempenho das firmas franqueadoras, contrariando as expectativas iniciais da pesquisa, a análise revelou uma influência aparentemente baixa do uso do *franchising*. Além disso, o *valor da marca* também pareceu não influenciar o *desempenho*. No entanto, a análise evidenciou a contribuição dos demais constructos ligados à teoria da escassez de recursos e da agência sobre o desempenho. Porém, quando analisados

comparativamente os efeitos de cada teoria sobre o *Desempenho*, observou-se uma relevância maior dos fatores ligados à teoria da agência. A introdução de um efeito moderador relativo à maturidade das empresas franqueadoras apontou a relevância do sistema especialmente para as firmas mais novas.

Assim, acredita-se que a presente pesquisa tenha trazido um melhor entendimento quanto aos fatores relevantes para o nível de utilização do *franchising* e para desempenho das empresas franqueadoras. No entanto, devido à impossibilidade de conferir a confiabilidade e a validade de alguns constructos, a adição de novos indicadores ou a substituição de alguns dos utilizados poderiam enriquecer futuros estudos. Adicionalmente, a incorporação de variáveis de ambiente, relacionando os comportamentos das firmas ao seu espaço competitivo, talvez pudesse trazer interessantes revelações extras. Particularmente no Brasil, espera-se que fatores conjunturais, tais como as taxas de juros, o nível de desemprego e a taxa de expansão da economia, ofereçam uma contribuição na explicação da adoção do *franchising* ou do desempenho dos franqueadores. Registra-se, aqui, a sugestão para estudos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALON, I. The use of *franchising* by U.S.-based retailers. In: **Journal of Small Business Management**. v.39, n.2, 2001. p. 111–122

AZEVEDO, P.F.; SILVA, V.L.S. Contractual Mix in Brazilian Franchising. In: **Fifth Conference of the International Society for New Institutional Economics (ISNIE)**, Berkeley-CA, setembro, 2001.

AZEVEDO, P.F.; SILVA, V.L.S.; SILVA, A. G. A Contractual mix in food franchising. In: **6th Conference of the International Society for New Institutional Economics**, MIT, Cambridge - MA, USA, 2002.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Ohio: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, V.R.; FAHY, J. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a Conceptual Model and Research Propositions. In: **Journal of Marketing**. v.57, n.4, 1993. p. 83-89

CASTROGIOVANNI, G. J.; COMBS, J. G.; JUSTIS, T. J. Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of *Franchising* in Multi-outlet Networks. In: **Journal of Small Business Management**. v.44, n.1, 2006. p.27–44

CAVES, R. E., MURPHY, W. F. *Franchising: Firms, markets, and intangible assets*. In: **Southern Economic Journal**. v.42, n.4, 1976. p.572-586

COHEN, M. **O Impacto das Decisões Estratégicas no Desempenho dos Franqueados em Fast food: o Papel do Relacionamento Franqueador-franqueado**. Dissertação de Mestrado, PUC-Rio, Departamento de Administração/IAG, 1998.

COMBS, J. G.; CASTROGIOVANNI, G. J. Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership. In: **Journal of Small Business Management**. v.32, n.2, 1994. p.37–48

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Can capital scarcity help agency theory explain

franchising? A test of the capital scarcity hypothesis. In: **Academy of Management Journal**. v.42, n.2, 1999(a). p. 196-207

_____. Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics. In: **Strategic Management Journal**. v.20, n.9, 1999(b). p.867-888

_____. Why Do Firms Use *Franchising* as an Entrepreneurial Strategy: A Meta-Analysis. In: **Journal of Management**. v.29, n.3, 2003. p.443-465

COMBS, J. G.; MICHAEL, S. C.; CASTROGIOVANNI, G. J. Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity. In: **Journal of Management**. v.30, n.6, 2004(a). p.907-931

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J.; HOOVER, V. L. A strategic groups approach to the *franchising*-performance relationship. In: **Journal of Business Venturing**. v.19, n.6, 2004(b). p.877-897

DANT, R. P. Motivations for *franchising*: Rhetoric versus Reality. In: **Small Business Journal**. v.14, n.1, 1995. p.10-32

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. In: **Academy of Management Review**. v.14, n.1, 1989. p.57-74

FRANQUIAS GUIA OFICIAL. São Paulo: ABF / Editora Empreendedor, 2004. Anual.

_____. São Paulo: ABF / Editora Empreendedor, 2005. Anual.

GUIA DAS FRANQUIAS. Edição especial da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. São Paulo: Editora Globo, 2005.

GUIA DE OPORTUNIDADES EM *FRANCHISING*. São Paulo: Instituto *Franchising* / Editora Nobel, 2004. Anual.

_____. São Paulo: Instituto *Franchising* / ADC Editora, 2005. Anual.

GUIA DO *FRANCHISING*. Edição especial da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. São Paulo: Editora Globo, 2004.

HAIR, J. et al. **Multivariate Data Analysis** - 5th Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO PARANÁ - IBQP. **Pesquisa GEM - Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil**. Paraná, 2003.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

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

LAFONTAINE, F.; SHAW, K. L. Targeting managerial control: evidence from *franchising*. In: **The Rand Journal of Economics**. v.36, n.1, 2005. p.131-150

MATHEWSON, F. G.; WINTER, R. A. The Economics of Franchise Contracts. In: **Journal of Law and Economics**. v.28, outubro 1985. p.503-526

MAURO, P. C. **Guia do Franqueador: Como Crescer através do *Franchising*** - 3ª edição revisada - São Paulo: Nobel, 1994.

MICHAEL, S. C. To franchise or not to franchise: An analysis of decision rights and organizational form shares. In: **Journal of Business Venturing**. v.11, n.1, 1996. p.57-71

_____. Quality management in franchise chains. In: **Advances in the Management of Organizational Quality**. v.3, 1998. p. 161-184

_____. The effect of organizational form on quality: The case of *franchising*. In: **Journal of Economic Behavior and Organization**. v.43, n.3, 2000. p.295-318

NORTON, S. W. Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem. In: **Strategic Management Journal**. v.9, Special Issue: Strategy Content Research, 1988. p.105-114

OXENFELDT, A. R.; KELLY, A. O. Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? In: *Journal of Retailing*, v.44, n.4, 1969. p.69-83

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. In: *Journal of Law and Economics*. v.21, abril 1978. p.223-233

SAUSSIÉ, S. **When Incomplete Contract Theory Meets Transaction Cost Economics: A Test on Contractual Choices**. International Society for New Institutional Economics (ISNIE), França, (1998). Disponível em: www.isnie.org

SEN, K. C. The use of initial fees and royalties in business-format *franchising*. In: **Managerial and Decision Economics**. v.14, n.2, 1993. p.175-190

SHANE, S. A. Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. In: *Academy of Management Journal*. v.39, n.1, 1996. p.216-234

_____. Making New franchise Systems Work. In: **Strategic Management Journal**. v.19, n.7, 1998(a). p.607-707

_____. Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise. In: **Journal of Management**. v.24, n.6, 1998(b). p.717-739

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: The New York Free Press, 1985.

Notas

¹ Apesar da designação “fatores antecedentes” sugerir uma condição de antecedência temporal, manteve-se, aqui, a expressão, devido ao seu amplo emprego em trabalhos acadêmicos semelhantes. Nesta pesquisa, os fatores antecedentes se referem aos fatores influenciadores da utilização do *franchising*.