
Estruturação das redes de fast food: um estudo empírico sobre os antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho das firmas

Lia Davidovitsch
Luiz Fernando Caldas
Jorge Ferreira da Silva

RESUMO

Na pesquisa aqui relatada, buscou-se identificar os fatores que influenciam a adoção e o desenvolvimento do sistema de *franchising*, bem como entender a relação entre 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. Na investigação empírica, utilizaram-se 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.

Palavras-chave: sistema de franquias, desempenho das franqueadoras, redes de *fast food*, modelagem de equações estruturais.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O modo como as empresas estruturam e gerenciam 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 suas implicações econômicas e estratégicas.

O *franchising* pode ser definido como uma forma de estruturação das redes que serve como alternativa à opção das firmas de se constituírem por meio de unidades próprias (COMBS, MICHAEL e CASTROGIOVANNI, 2004). O sistema oferece à firma franqueadora maior equilíbrio nos *trade-off* entre três

Recebido em 23/julho/2008
Aprovado em 05/maio/2009

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editor Científico: Nicolau Reinhard

Lia Davidovitsch, Psicóloga pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, é Mestre e Doutoranda em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (CEP 22453-900 — Rio de Janeiro/RJ, Brasil).
E-mail: liadvd@globo.com
Endereço:
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Rua Marquês de São Vicente, 225
22453-900 — Rio de Janeiro — RJ

Luiz Fernando Caldas é Engenheiro de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (CEP 22453-900 — Rio de Janeiro/RJ, Brasil).
E-mail: luiz.caldas@webb.com.br

Jorge Ferreira da Silva, Doutor em Engenharia de Produção pelo Departamento de Engenharia Industrial da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, é Professor de Estratégia e Estatística do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (CEP 22453-900 — Rio de Janeiro/RJ, Brasil).
E-mail: shopshop@iag.puc-rio.br

variáveis estratégicas — cobertura, controle e custos (CHERTO, 1998) —, por meio de contratos que dividem tarefas, riscos e os direitos residuais, criando mecanismos que promovem a eficiência e minimizam as ameaças de oportunismo (COMBS, MICHAEL e CASTROGIOVANNI, 2004). Dessa forma, as pesquisas sobre o tema concentram-se nos pressupostos de teorias como as da agência e da escassez de recursos. A primeira propõe que o sistema é capaz de reduzir custos de monitoramento, pois o franqueado teria incentivos financeiros para buscar melhor desempenho em sua unidade, por ter investido os próprios recursos em troca do direito aos lucros residuais (LAFONTAINE e KAUFMANN, 1994). Já a segunda teoria sugere que o *franchising* é capaz de agilizar o crescimento, ajudando a contornar restrições de recursos financeiros e gerenciais, o que seria particularmente importante no caso de firmas pequenas e novas (COMBS e KETCHEN, 1999a).

Contudo, 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 sua importância como forma de organização do canal de distribuição das firmas. Ao contrário, sinalizam a relevância em 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 e KETCHEN, 2003). Além disso, apesar da ampla difusão do *franchising*, escassas são as pesquisas a respeito das consequências de sua utilização sobre o desempenho das firmas franqueadoras.

Na tentativa de reconciliar visões discrepantes e preencher lacunas, Combs, Michael e Castrogiovanni (2004) utilizaram uma abordagem que contemplava alguns antecedentes para 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, 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, Michael e Castrogiovanni (2004) 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 de sua influên-

cia sobre o desempenho dos franqueadores, o objetivo central do presente estudo foi responder às seguintes questões-chave: Em que medida fatores antecedentes^(*) 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, por meio de atendimento no balcão.

A escolha do segmento de *fast food* deveu-se, principalmente, a 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 norte-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 Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) (GUIA OFICIAL DE FRANQUIAS DA ABF, 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, na pesquisa aqui relatada visou-se promover melhor entendimento dos fatores relevantes para o nível de utilização do *franchising* e para o desempenho das empresas franqueadoras, buscando contribuir, direta ou indiretamente, para seu amadurecimento em um cenário de maior competitividade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

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

2.1. Teoria da escassez de recursos

Oxenfeldt e 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 sua rápida expansão.

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

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 de as firmas suprirem tais carências.

Oxenfeldt e 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*. Dessa forma, a firma cessaria sua expansão via *franchising*, recomprando as melhores unidades franqueadas para maximizar sua rentabilidade. Finalmente, as firmas bem-sucedidas, na maturidade, teriam basicamente unidades próprias.

A teoria da escassez de recursos está longe de ser um consenso. A concentração do investimento do franqueado em uma ou poucas unidades não lhe permitiria diversificar o risco eficientemente, levando-o a cobrar um prêmio superior ao exigido por investidores passivos, que, ao fornecerem capital para o franqueador, mitigariam o risco por toda a rede. Assim, salvo por imperfeições ou pela existência de custos de transação elevados na captação via mercado, não haveria motivos racionais para relacionar o franqueado como fonte de capital (RUBIN, 1978). Os defensores da tese sugerem que, devido aos mecanismos de incentivo (LAFONTAINE, 1992), os investidores passivos reconheceriam a diferença de desempenho em prol das unidades franqueadas, demandando, sim, um prêmio de firmas com predomínio de unidades próprias em suas redes. Combs e Ketchen (1999a) argumentam ainda que esses investidores têm acesso apenas a informações públicas, sendo incapazes de determinar se o franqueador revelou seus dados na íntegra, ou mesmo em prol de que interesses este agirá no futuro. Em contraste, por conhecer as próprias habilidades e intenções e por não desassociar a propriedade do controle, o franqueado reduziria essa incerteza e os custos de governança (SHANE, 1996).

Embora alguns estudos questionem o poder explanatório oferecido pela escassez de recursos (LAFONTAINE e KAUFMANN, 1994; NORTON, 1995), evidências do mercado nacional sugerem um eventual suporte a essa teoria. Em função de uma combinação de juros elevados e crescimento baixo, o apelo do sistema foi por algum tempo relevante, ao proporcionar ao franqueador um meio de expansão do negócio à custa do capital e risco de terceiros e ao franqueado uma forma alternativa de geração de renda. Esses pontos foram ratificados em análise da ABF, que apontou a falta de crédito, a cultura em-

preendedora e a escassez de empregos como indutores do crescimento do *franchising* no País.

2.2. 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 seus custos (BARNEY, 1996).

Ao governarem os direitos, as responsabilidades e as expectativas de cada parte (SAUSSIER, 1998), os contratos são elementos que auxiliam no alcance dos objetivos das transações e influenciam a qualidade e estabilidade do relacionamento. 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 e 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.

2.3. 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, podem-se 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 e WINTER, 1985; NORTON, 1988). Como o funcionário-gerente recebe salário fixo, independentemente do desempenho da unidade, ele tenderia a um **esforço reduzido** em prol de seu bem-estar (SHANE, 1996). Portanto, os custos de monitoramento para garantir que os funcionários-gerentes 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 (MATHEWSON e WINTER, 1985; NORTON, 1988). O problema de agência vertical implica o *trade-off* entre monitoramento e incentivo, o qual favoreceria a *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. 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 **pegar carona** a tentativa de um franqueado maximizar seus ganhos por meio do subinvestimento na marca à custa dos investimentos e benefícios compartilhados pela rede (CAVES e MURPHY, 1976; RUBIN, 1978).

2.4. 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 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 (COMBS e CASTRO-GIOVANNI, 1994; SHANE, 1996). Conforme proposto por Oxenfeld e 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 ocuparam-se em pesquisar, junto aos franqueadores, em que medida alguns tipos de recursos, tais como a escassez de capital ou de habilidades gerenciais, influíram em 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 e Ketchen (2003) observaram uma forte correlação positiva entre a dispersão geográfica das unidades e o uso do *franchising*. Essa 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 e 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 torna-se menos complexo o monitoramento do agente. Além disso, quando o franqueador promove sua marca, aumentando a percepção dos consumidores quanto à qualidade, cria um incentivo ao franqueado em **pegar carona**. Michael (1998) propõe que, quanto maior o valor agregado pelo franqueador, maior seu incentivo em enfatizar o uso de unidades próprias.

As taxas cobradas no *franchising* também parecem afetar a percepção quanto às ameaças de oportunismo. A taxa inicial de franquia seria um investimento específico do franqueado, cujo retorno depende do esforço do franqueador na promoção da marca (SEN, 1993) e cuja perda de valor é acentuada no caso de rompimento da relação, garantindo o alinhamento de interesses. Klein (1995) propõe que essa taxa seja um custo irre recuperável (*sunk-cost*), equivalente a um pagamento antecipado ao franqueador em troca de um fluxo de renda futura. Portanto, o comportamento do franqueado seria pautado pela expectativa de renda e não pelo risco de perda do investimento realizado. Mesmo com interpretações distintas, em ambos os casos espera-se um efeito negativo associado a uma percepção maior de risco pelo franqueado, quanto maior for essa taxa. Já os *royalties* criariam incentivos ao franqueador empreender esforços para ajudar seus franqueados a aumentarem suas vendas (SEN, 1993). Dessa forma, desde que essa taxa não seja alta a ponto de prejudicar a lucratividade do franqueado (SHANE, 1998b), ela deveria estimular a utilização do *franchising*.

Combs e 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.

2.5. Modelos teóricos e hipóteses da pesquisa

Assim, a partir da revisão de literatura, não apenas foram selecionados os fatores antecedentes da utilização do *franchising*, mas 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.

Portanto, como ilustra a figura 1, foram identificados seis construtos antecedentes da utilização do sistema, sendo três deles relacionados à agência — escala das unidades, dispersão geográfica e ameaça de oportunismo —, e três relativos à escassez de recursos — 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, Michael e Castrogiovanni (2004), a qual indicou que o desempenho seria impactado pelo nível de utilização do sistema de *franchising* e pelos fatores que influenciam 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, VARADARAJAN e FAHY, 1993). Assim, considerou-se, nesse primeiro modelo, a influência dos construtos

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 construtos 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 construtos 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 por seu nível de utilização do *franchising*.

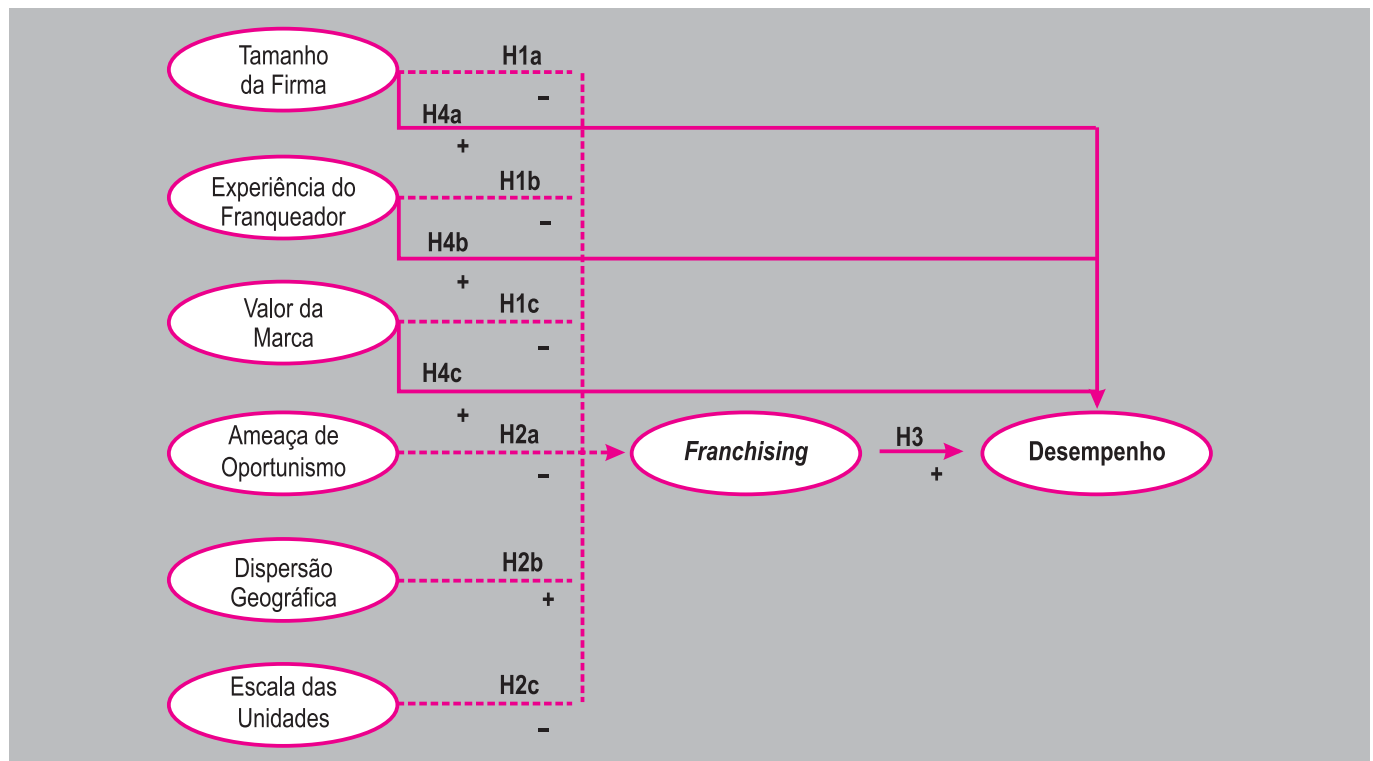


Figura 1: Modelo Original Proposto

Fonte: Adaptado de Combs, Michael e Castrogiovanni (2004).

Hipótese H4 — O desempenho da firma franqueadora pode ser explicado pelos construtos 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-gerentes ou franqueados, para garantir que eles ajam em prol dos objetivos do franqueador. Dessa 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 construtos 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 construtos relacionados às teorias da escassez de recursos e da agência sobre o desempenho. A figura 2 ilustra o modelo rival proposto.

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 usualmente 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-lhes alcançar os ganhos de escala necessários para sua sobrevivência no mercado (OXENFELDT e 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 a seguir.

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

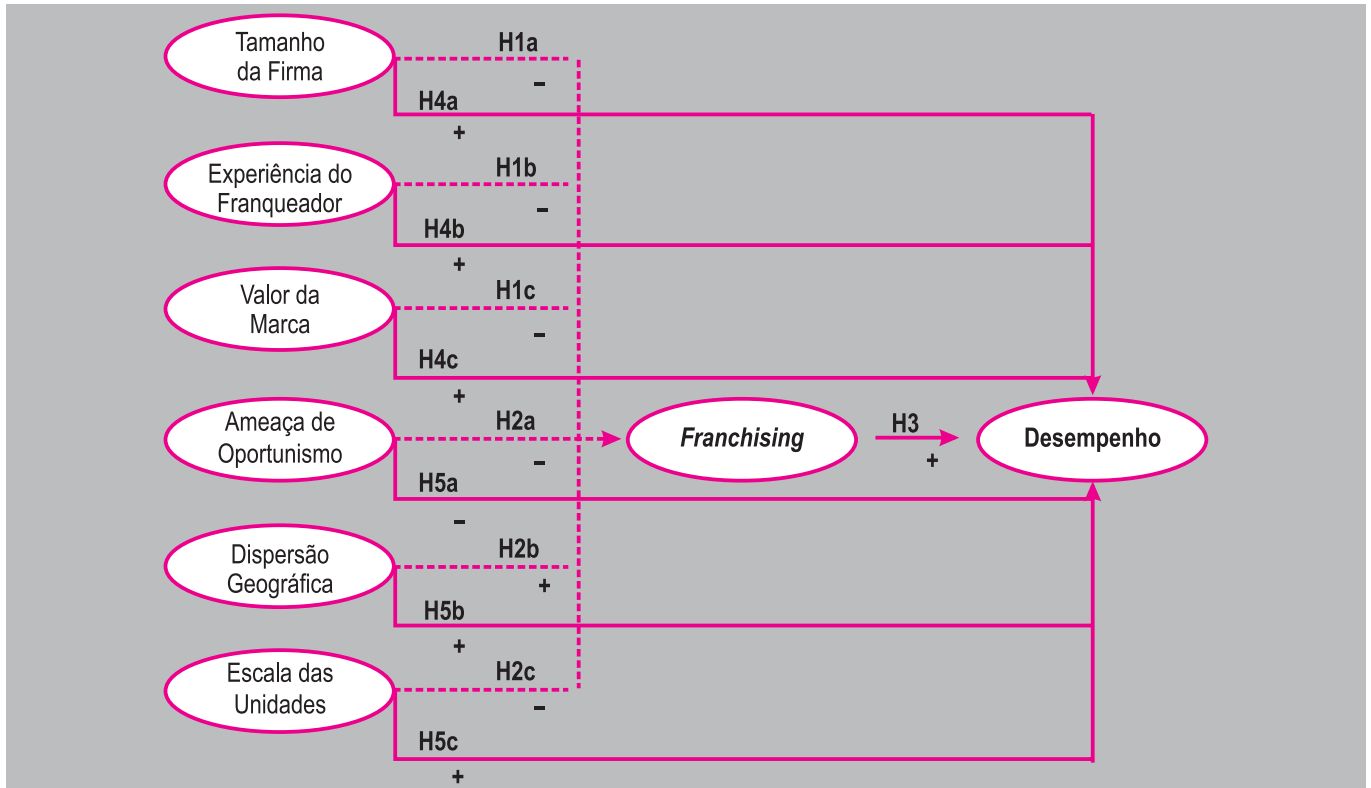


Figura 2: Modelo Rival Proposto

Fonte: Adaptado de Combs, Michael e Castrogiovanni (2004).

3. METODOLOGIA

3.1. 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 restringiu-se 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 o *franchising* no País: o Guia Oficial de Franquias da ABF (2004; 2005), a revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (PEGN, 2004; 2005) e o Guia de Oportunidades em *Franchising* (2004; 2005) do Instituto *Franchising*. Foram, então, identificadas 88 redes do segmento de alimentação *fast food*, englobando mais de 4.937 unidades e correspondendo a 91,6% do total do segmento.

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

3.2. Seleção das variáveis

Como os construtos são variáveis latentes e não observadas diretamente, procurou-se incorporar a seu conceito um conjunto de variáveis métricas que pudessem caracterizá-lo. A seguir são apresentadas, para cada um dos construtos, 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 e SILVA, 2001). Indica o grau de acesso da firma ao mercado de capitais e, em consequência, espera-se que apresente 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 seu potencial para ganho de escala em custo (PORTER, 1986; BHARADWAJ, VARADARAJAN e FAHY, 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 e Kelly (1969), essa 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 de o franqueado **pegar carona** são proporcionais ao valor da marca, espera-se efeito negativo dessa 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. Dessa forma, essa 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 e Silva (2002), foram considerados como passíveis de 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, pastéis, salgados e sanduíches. Por fim, considerados como de baixo efeito foram: chocolates e tortas, doces e balas e sorvetes. Indica necessidade de maior monitoramento ou sinalização de qualidade por meio de unidades próprias. Espera-se, assim, que essa 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 dele em apoiar a rede e seus custos de monitoramento para garantir o cumprimento dos padrões. Logo, espera-se que essa variável se correlacione positivamente ao uso do *franchising*.

- **Dispersão geográfica**

- **Dispersão por unidade da federação** — 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 à necessidade de conhecimento de mercados locais. Assim, é esperada 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 e KETCHEN, 1999a). Também reflete os custos de monitoramento e o grau de conhecimento neces-

sário quanto aos mercados novos para a firma. Espera-se, igualmente, 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 efeito negativo dele 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 correlação negativa com o uso do sistema pelas firmas.
- **Venda por unidade** — venda média por unidade da rede (CAVES e MURPHY, 1976). Trata-se de outra medida do potencial de ganho de escala de monitoramento da unidade, esperando-se 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, 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 rede no final do período, refletindo a política de seleção de canal e o grau de integração vertical adotado pela firma (PORTER, 1986; ALON, 2001).

- **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 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, VARADARAJAN e FAHY, 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 de sua capacidade de alcançar as economias de escala.

3.3. 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 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 à preparação destes para sua utilização na técnica da modelagem de equações estruturais (SEM), a qual foi selecionada para testar as hipóteses sobre o efeito de cada construto na utilização do *franchising* e no desempenho das redes. O critério utilizado para 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 JR. *et al.*, 1995).

Objetivando ampliar a discussão e comparar os efeitos de fatores relativos às duas teorias na utilização do *franchising*, foi desenvolvido e testado um modelo rival alternativo. Por fim, uma análise multigrupo foi empregada para avaliar o efeito moderador da maturidade das firmas sobre as relações do modelo. Para tanto, utilizou-se a variável **experiência do franqueador** para dividir a amostra em dois conjuntos, respectivamente de firmas novas e maduras, considerando o corte de oito anos que, segundo Lafontaine e Shaw (2005), seria o ponto a partir do qual a proporção de unidades próprias se estabilizaria nas redes. As autoras encontraram evidências da existência de uma decisão por parte das firmas em ativamente perseguir um *mix*-alvo de unidades próprias, contrariando a proposição de Oxenfeldt e Kelly (1969), pela qual as redes cessariam o uso de franquias na maturidade.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização da amostra

A amostra caracterizou-se 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. 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%).

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.

4.2. Análise fatorial exploratória

A análise utilizou o método dos componentes principais com uma rotação ortogonal do tipo Varimax. Quanto à extração, considerou-se o critério de autovalores maiores ou iguais a 0,75, permitindo a seleção de um número maior de fatores, explicitando os construtos propostos pela teoria.

Tabela 1

Rotação Ortogonal dos Fatores Extraídos do Espaço Estratégia

Variáveis / Fatores	Escala das Unidades	Dispersão Geográfica	Ameaça de Oportunismo	Valor da Marca	Experiência do Franqueador	Tamanho da Firma
Corporação		0,75				
Tamanho da Rede						0,87
Tempo de Franquia					0,94	
Publicidade				0,91		
Taxa de Franquia	0,81					
Efeito sobre o Padrão			0,83			
Royalties			0,69			
Dispersão por Unidade da Federação		0,78				
Internacional		0,79				
Investimento na Unidade	0,91					
Funcionários por Unidade	0,91					
Venda por Unidade	0,81					
Área da Unidade	0,90					
Variância Extraída (%)	32,42	48,30	58,40	67,98	76,49	84,99
Alfa de Cronbach	0,94	0,73	0,48	n.a	n.a	n.a

Na tabela 1 apresenta-se a matriz de fatores para o espaço **estratégia** (antecedentes da utilização do *franchising* e do desempenho). Adicionalmente, são apresentados os coeficientes Alfa de Cronbach, os quais permitem saber a confiabilidade de cada fator, determinando em que grau o conjunto de medidas representa corretamente um determinado conceito.

A análise dos coeficientes Alfa de Cronbach apontou resultados satisfatórios para os fatores, com exceção de para **ameaça de oportunidade** que ficou abaixo do limite recomendado de 0,60 (HAIR JR. *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 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.

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

4.3. Avaliação do modelo original

No modelo original, considerou-se o impacto dos fatores relacionados às teorias da agência e da escassez de recursos como antecedentes do *franchising*, enquanto se considerou

Tabela 2

Fator Extraído do Espaço Desempenho

Variável	Desempenho
Market Share Financeiro	0,89
Market Share em Unidades	0,94
Crescimento Total da Rede	0,87
Variância Extraída (%)	81,00
Alfa de Cronbach	0,88

apenas o impacto da teoria da escassez de recursos como antecedente do desempenho. Na tabela 3 constam os índices de ajuste do modelo original.

Tabela 3

Índices do Modelo Estrutural Original

χ^2	GL	P	GFI	RMSEA	CFI
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 JR. *et al.*, 1995). O valor χ^2 (26,4) não apresentou significância ao nível de 5%, indicando que a matriz de covariância observada pos-

suía 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.

4.4. 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 construtos relacionados à escassez de recursos e à agência sobre o desempenho. Na tabela 4 são apresentados os principais índices do modelo rival.

Tabela 4
Índices do Modelo Rival

χ^2	GL	P	GFI	RMSEA	CFI
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.

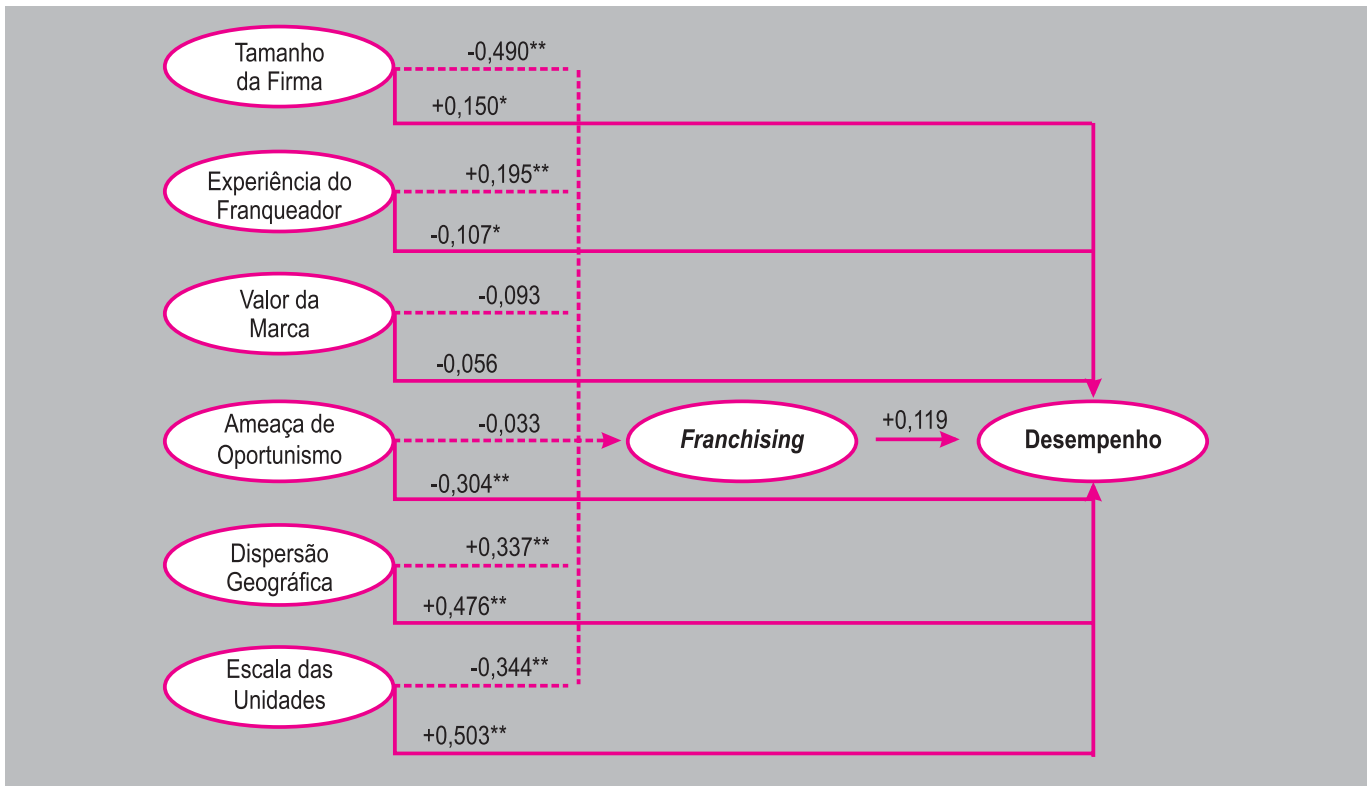
Para observar se as relações adicionais da proposta rival proporcionaram melhorias significativas ao modelo como um todo, realizou-se o teste das diferenças de χ^2 . A diferença encontrada entre os modelos ($\Delta\chi^2=6,7$) foi significativa para dois graus de liberdade ($p<0,05$), concluindo-se que o modelo rival ofereceu poder explanatório maior do que o original.

Assim, optou-se pela apresentação do modelo rival para o teste das hipóteses de pesquisa. Por questão de simplificação, o modelo rival passou a ser designado por **modelo estrutural** na sequência deste artigo. O resultado, com as cargas padronizadas, encontra-se ilustrado na figura 3.

4.5. Teste das hipóteses do modelo estrutural

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

Analisando os fatores antecedentes do construto *franchising*, observou-se que duas das seis hipóteses foram rejeitadas. No caso dos construtos relacionados à escassez de recursos, o **tamanho da firma** (H1a) e a **experiência do franqueador**



Notas: * Relação significativa ao nível de 0,05.
** Relação significativa ao nível de 0,01.

Figura 3: Resultados do Modelo Estrutural

Tabela 5
Coefficientes 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**

Notas: * Relação significativa ao nível de 0,05.

** Relação significativa ao nível de 0,01.

(H1b) tiveram seus efeitos apoiados. No entanto, a influência do construto **valor da marca** sobre o *franchising* (H1c) não pôde ser corroborada.

Adicionalmente, a hipótese envolvendo o construto **ameaça de oportunismo** (H2a), relacionada à teoria da agência, também não foi apoiada. No entanto, devido ao reduzido número de indicadores desse construto, não foi possível mensurar 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 e 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 suas restrições de recursos). Entretanto, esse resultado está em linha com a argumentação de Lafontaine e 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 influência não significativa do *franchising* sobre o **desempenho**.

Já o apoio às hipóteses relacionadas ao **tamanho da firma** (H4a) e à **experiência do franqueador** (H4b) evidenciou a importância da contribuição dos construtos ligados à escassez de recursos para o **desempenho**. Apesar disso, foi observada a rejeição de H4c, mais uma vez relacionada ao **valor da marca**. Analisando os construtos relacionados à agência, verificou-se que todos tiveram 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 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 multigrupo, sendo a amostra da pesquisa 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 sig-

nificante, 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. Contudo, a análise aprofundada das relações entre os construtos para cada modelo vai além do escopo do presente artigo.

Apesar de a utilização do *franchising* não ter parecido influenciar significativamente o desempenho das firmas franqueadoras na análise agregada, ao ser incorporado o efeito moderador da maturidade pôde-se 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 influência maior dessa relação para as redes mais novas. Assim, H6 foi apoiada. Pode-se também inferir que a rejeição de H3 na amostra agregada esteja, de forma consistente com a teoria, relacionada em certa medida ao efeito moderador da maturidade das firmas.

5. CONCLUSÕES

Na pesquisa relatada, buscou-se não só identificar os fatores que influenciam a adoção e o desenvolvimento do sistema de *franchising*, mas também entender a relação entre 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 ocorreu em outras pesquisas (SHANE, 1998b; COMBS, MICHAEL e CASTROGIOVANNI, 2004), os efeitos de fatores relacionados à teoria da agência, como a **escala das unidades** e a **dispersão geográfica**, sobre o nível de utilização do *franchising*. Também de acordo com estudos prévios (COMBS e KETCHEN, 1999a; CASTROGIOVANNI, COMBS e JUSTIS, 2006), foi possível apoiar o impacto sobre o *franchising* dos fatores ligados à escassez de recursos, como a **experiência do franqueador** e o **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*. Contudo, a não significância da influência do **valor da marca** contrastou com os resultados obtidos por Lafontaine e Shaw (2005), segundo os quais a decisão por parte das firmas em perseguir um *mix*-alvo estaria intrinsecamente relacionada a esse construto. As autoras sustentam, por meio de evidências empíricas, que redes com marcas mais valiosas possuem maior proporção de lojas próprias para mitigar o risco de os franqueados **pegarem carona**, ao mesmo tempo em que sinalizam para eles seu compromisso de não se comportar oportunisticamente, subinvestindo na marca *expost*. Cabe destacar que o reduzido número de indicadores utilizados para

mensurar esse construto nesta pesquisa não permitiu a mensuração de sua confiabilidade e validade que, em adição a uma eventual imperfeição desses como *proxies*, pode ter limitado a análise.

Em relação ao desempenho das firmas franqueadoras, contrariando as expectativas iniciais da pesquisa, a análise revelou uma influência aparentemente baixa do uso do *franchising*. Contudo, a análise multigrupo permitiu demonstrar, pela introdução do efeito moderador da maturidade, um efeito positivo e relevante para as firmas novas, corroborando os pressupostos da escassez de recursos. A análise evidenciou a contribuição dos demais construtos ligados às teorias da escassez de recursos e da agência sobre o desempenho. Porém, quando analisados comparativamente os efeitos de cada teoria sobre o **desempenho**, observou-se relevância maior dos fatores ligados à teoria da agência.

"Na pesquisa relatada, buscou-se não só identificar os fatores que influenciam a adoção e o desenvolvimento do sistema de *franchising*, mas também entender a relação entre seu grau de utilização e o desempenho das firmas."

Assim, acredita-se que a presente pesquisa tenha trazido melhor entendimento quanto aos fatores relevantes para o nível de utilização do *franchising* e para o desempenho das empresas franqueadoras. Devido à impossibilidade de conferir a confiabilidade e a validade de alguns construtos, a adição de novos indicadores ou a substituição de alguns dos utilizados poderiam enriquecer futuros estudos. Particularmente, a inclusão do indicador sobrevivência da rede, com a respectiva ampliação do horizonte de análise para capturar os movimentos de saída do mercado de algumas redes, permitirá analisar de forma mais abrangente a contribuição do *franchising* sobre o desempenho. A incorporação de variáveis de ambiente, relacionando os comportamentos das firmas a seu espaço competitivo, talvez possa trazer interessantes revelações adicionais. 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. Finalmente, a replicação desta análise para outros segmentos do *franchising*, não apenas contribuirá para aumentar a capacidade de generalização e extensão das conclusões do modelo, como também permitirá ampliar o tamanho da amostra, contornando eventuais limitações na análise dos resultados dos testes estatísticos. Registra-se, aqui, a sugestão para estudos futuros. ♦

- ALON, I. The use of *franchising* by U.S.-based retailers. *Journal of Small Business Management*, Oxford, v.39, n.2, p.111-122, Apr. 2001.
- AZEVEDO, P.F.; SILVA, V.L.S. Contractual mix in Brazilian franchising. In: CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY OF NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS (ISNIE), 5., 2001, Berkeley. *Proceedings...* Berkeley, CA: MIT, 2001.
- AZEVEDO, P.F.; SILVA, V.L.S.; SILVA, A.G. A contractual mix in food franchising. In: CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY OF NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS (ISNIE), 6., 2002, Cambridge. *Proceedings...* Cambridge, MA: MIT, 2002.
- BARNEY, J.B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Ohio: Addison-Wesley, 1996.
- BERCOVITZ, J.E.L. An analysis of the contract provisions in business-format franchise agreements. In: ANNUAL SOCIETY OF FRANCHISING, 13., 1999, Miami Beach.
- BHARADWAJ, S.G.; VARADARAJAN, V.R.; FAHY, J. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, Chicago, v.57, n.4, p.83-89, Oct. 1993.
- 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. *Journal of Small Business Management*, Oxford, v.44, n.1, p.27-44, Jan. 2006.
- CAVES, R.E.; MURPHY, W.F. *Franchising: firms, markets, and intangible assets*. *Southern Economic Journal*, Richmond/VA, v.42, n.4, p.572-586, Apr. 1976.
- CHERTO, M.R. *Franchising: revolução no marketing*. São Paulo: McGraw Hill, 1998.
- COHEN, M. *O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado*. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) — Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- COMBS, J.G.; CASTROGIOVANNI, G.J. Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of franchise versus company ownership. *Journal of Small Business Management*, Oxford, v.32, n.2, p.37-48, Apr. 1994.
- COMBS, J.G.; KETCHEN, D.J. Can capital scarcity help agency theory explain *franchising*? A test of the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor/NY, v.42, n.2, p.196-207, Apr. 1999a.
- _____. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, Hoboken/NJ, v.20, n.9, p.867-888, Sept. 1999b.
- _____. Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy: a meta-analysis. *Journal of Management*, Thousand Oaks/CA, v.29, n.3, p.443-465, June 2003.
- COMBS, J.G.; MICHAEL, S.C.; CASTROGIOVANNI, G.J. Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, Thousand Oaks/CA, v.30, n.6, p.907-931, Dec. 2004.
- DANT, R.P. Motivations for *franchising*: rhetoric versus reality. *International Small Business Journal*, Thousand Oaks/CA, v.14, n.1-2, p.10-32, Oct./Dec. 1995.
- EISENHARDT, K.M. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor/NY, v.14, n.1, p.57-74, Jan. 1989.
- GUIA OFICIAL DE FRANQUIAS DA ABF — ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*. São Paulo: ABF Empreendedor, 2004. Anual.
- _____. São Paulo: ABF Empreendedor, 2005. Anual.
- GUIA DE OPORTUNIDADES EM *FRANCHISING*. São Paulo: Instituto *Franchising*/ Nobel, 2004. Anual.
- _____. São Paulo: Instituto *Franchising*/ ADC Editora, 2005. Anual.
- HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.; BLACK, W. *Multivariate data analysis*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- KLEIN, B. The economics of *franchising* contracts. *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, v.2, n.1-2, p.9-37, Oct. 1995.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. *Economia industrial*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LAFONTAINE, F. Agency theory and *franchising*: some empirical results. *The Rand Journal of Economics*, Santa Monica, v.23, n.2, p.263-283, Summer 1992.
- LAFONTAINE, F.; KAUFMANN, P.J. The evolution of ownership patterns in franchise systems. *Journal of Retailing*, v.70, n.2, p.97-113, Summer 1994.
- LAFONTAINE, F.; SHAW, K.L. Targeting managerial control: evidence from *franchising*. *The Rand Journal of Economics*, Santa Monica, v.36, n.1, p.131-150, Spring 2005.
- MATHEWSON, F.G.; WINTER, R.A. The economics of franchise contracts. *Journal of Law and Economics*, Chicago, v.28, n.3, p.503-526, Oct. 1985.
- MICHAEL, S.C. To franchise or not to franchise: an analysis of decision rights and organizational form shares. *Journal of Business Venturing*, v.11, n.1, p.57-71, Jan. 1996.
- _____. Quality management in franchise chains. *Advances in the Management of Organizational Quality*, v.3, p.161-184, July 1998.
- _____. The effect of organizational form on quality: the case of franchising. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v.43, n.3, p.295-318, Nov. 2000.
- NORTON, S.W. Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem. *Strategic Management Journal*, Hoboken/NJ, v.9, Special Issue: Strategy Content Research, p.105-114, Summer 1988.

REFERÊNCIAS

- NORTON, S.W. Is *franchising* a capital structure issue? *Journal of Corporate Finance*, v.2, n.1-2, p.75-101, Oct. 1995.
- OXENFELDT, A.R.; KELLY, A.O. Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? *Journal of Retailing*, Oxford, v.44, n.4, p.69-83, Winter 1969.
- PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS (PEGN). Guia do *franchising*. São Paulo: Globo, 2004. Edição Especial.
- _____. Guia das franquias. São Paulo: Globo, 2005. Edição Especial.
- PORTER, M.E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RUBIN, P.H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, Chicago, v.21, n.1, p.223-233, Apr. 1978.
- SAUSSIÉ, S. When incomplete contract theory meets transaction cost economics: a test on contractual choices. *International Society for New Institutional Economics (ISNIE)*, France, 1998. Disponível em: <www.isnie.org>. Acesso em: 03 set. 2005.
- SEN, K.C. The use of initial fees and royalties in business-format franchising. *Managerial and Decision Economics*, Hoboken/NJ, v.14, n.2, p.175-190, Mar./Apr. 1993.
- SHANE, S.A. Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor/NY, v.39, n.1, p.216-234, Feb. 1996.
- _____. Making new franchise systems work. *Strategic Management Journal*, Hoboken/NJ, v.19, n.7, p.607-707, July 1998a.
- _____. Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise. *Journal of Management*, Thousand Oaks/CA, v.24, n.6, p.717-739, Dec. 1998b.
- WILLIAMSON, O.E. *The economic institutions of capitalism*. New York: The New York Free Press, 1985.

ABSTRACT

Structuring fast food chains: an empirical study of the antecedents of the franchising system and their implications for the performance of the franchisors

This research sought not only to broaden the understanding of the factors that influence the adoption and the development of the franchising system, but also to identify the relation between the extent to which this system is used and the performance of franchisors. Based on the literature, two theoretical structural models were developed using factors recommended by the theories of scarcity of resources, of transaction cost and of agency. The models were tested using the Structural Equation Modeling technique and achieved good general fit. The empirical research used public domain information on 88 fast food chains operating in Brazil. The results indicated that factors linked to the scarcity of resources theory as well as those associated with the agency theory have significant effects on the level of use of franchising and on the performance of the franchisors. The analysis of the influence of the maturity of the firms revealed that the effect of franchising on performance is more significant among younger companies than among the more mature ones.

Keywords: franchising system, performance of franchisors, fast food chains, structural equation modeling.

RESUMEN

Estructuración de las cadenas de restaurantes de comida rápida: un estudio empírico acerca de los antecedentes de la franquicia y sus consecuencias sobre el desempeño de las empresas

En esta investigación se buscó identificar los factores que influyen en la adopción y en el desarrollo del sistema de franquicias, así como entender la relación entre su nivel de utilización y el desempeño de las empresas franquiciadoras. Con base en la literatura, se desarrollaron dos modelos estructurales teóricos y se utilizaron factores preconizados por las teorías de la escasez de recursos, de los costos de transacción y de la agencia. Se probaron los modelos por medio de la técnica del modelado de ecuaciones estructurales y se observó que alcanzaron un buen nivel de ajuste general. En la investigación empírica, se utilizó información de dominio público sobre 88 cadenas de restaurantes de comida rápida que operan en Brasil. Los resultados indicaron que tanto factores relacionados con la teoría de la escasez de recursos como factores asociados con la teoría de la agencia presentaron efectos significativos sobre el nivel de uso de la franquicia y el desempeño de las empresas franquiciadoras. El análisis de la influencia de la madurez de las empresas permitió identificar que el efecto del uso de la franquicia con relación al desempeño es más significativo para las empresas más jóvenes que para las más maduras.

Palabras clave: sistema de franquicias, desempeño de las franquiciadoras, cadenas de comida rápida, modelado de ecuaciones estructurales.