

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**DETERMINANTES E DINÂMICA DO USO DE FORMAS PLURAIS
EM REDES DE FRANQUIAS**

Patricia de Salles Vance

Orientador: Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo

São Paulo

2010

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

PATRICIA DE SALLES VANCE

**DETERMINANTES E DINÂMICA DO USO DE FORMAS PLURAIS
EM REDES DE FRANQUIA**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração

Orientador: Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo

São Paulo

2010



FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Vance, Patricia de Salles

Determinantes e dinâmica do uso de formas plurais em redes de franquias
/ Patricia de Salles Vance. -- São Paulo, 2010.
295 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010.
Orientador: Claudio Felisoni de Angelo.

1. Franquia 2. Economia industrial 3. Economia gerencial 4. Canais de
distribuição 5. Contratos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.8708

*À minha avó Lilia,
um exemplo de vida.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu orientador, Prof. Claudio Felisoni de Angelo, que acompanha o meu trabalho há vários anos. Agradeço imensamente pelas oportunidades profissionais que tanto contribuíram para o meu amadurecimento como pessoa e profissional. Agradeço pela confiança em mim depositada e pela liberdade que me foi dada de investigar novamente o sistema de franquias, pelo qual sou genuinamente apaixonada. Sem dúvida esse foi um fator fundamental para o aprofundamento realizado nos trabalhos publicados no país e no exterior, bem como em Econometria.

Agradeço ao Sr. Ricardo Camargo, diretor executivo da Associação Brasileira de Franchising, pelo apoio imprescindível sem o qual este trabalho não poderia ter sido realizado. Agradeço à equipe da ABF, em especial, ao Rogério Feijó e ao Rodrigo Faria.

Agradeço aos professores Nuno Manoel Martins Dias Fouto, Luiz Paulo Fávero, Gerlando Lima e Daniel Bergmann e à Tatiana Albanez por me ajudarem nas muitas dúvidas sobre STATA, Econometria e Análise de Regressão de Dados em Painel. Agradeço aos professores Edgard Monforte Merlo e José Raimundo Chiappin pelo tempo dedicado nas discussões e/ou revisão deste trabalho. Agradeço, também, aos professores Paulo Furquim de Azevedo e Thomas Brashear Alejandro pelas contribuições para a realização desta tese.

Agradeço ao Luiz Henrique Stockler, à Ana Vecchi e ao Fernando José Fernandes por me ajudarem a compreender melhor a evolução do setor de franquias no Brasil. Agradeço ao Sr. Fernando Perri pela gentileza de compartilhar a história da fundação e desenvolvimento da empresa Vivenda do Camarão. Agradeço ao João Baptista, ao Juarez Leão e aos professores e alunos do MBA Gestão de Franquias pela oportunidade de aprofundamento nas especificidades deste setor da economia.

Agradeço aos Professores José Roberto Securato e Marcos Luppe e aos colegas da FIA pela paciência e apoio dedicados durante o período de elaboração desta tese.

Agradeço à minha mãe, Cecília, e à minha grande amiga e comadre, Maria Helena, pela paciência e dedicação na leitura e revisão do texto. Agradeço, também, à minha prima, Adriana, e à minha tia, Marlise, por suas valiosas contribuições.

Agradeço, ainda, à minha mãe e ao meu padrasto pelo apoio e pela atenção dedicada aos meus filhos durante este período. Agradeço ao meu pai pela confiança sempre depositada em mim e pelo investimento na minha educação. Agradeço à Fátima pela dedicação especial com os meus filhos neste período.

Por fim, agradeço aos meus filhos, Gustavo e Juliana, pela paciência e compreensão ao longo dos vários meses em que me dediquei aos estudos e ao desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

O setor de franquias representa uma oportunidade rara para a investigação do uso de formas plurais, visto que as empresas franqueadoras, em geral, adotam simultaneamente dois tipos de arranjos contratuais (unidades próprias e franqueadas). Para a investigação da criação e da evolução de sistemas de franquias, duas teorias destacam-se nos estudos empíricos publicados sobre o mercado norte-americano: teorias de Agente-Principal e de Escassez de Recursos. Assim, o presente estudo teve dois objetivos principais: primeiro, investigar a aplicabilidade dessas duas teorias para explicar a adoção e a evolução do sistema de franquias, no Brasil, considerando o período de 2000 a 2009; segundo, analisar a existência de estabilidade no uso de formas plurais por redes de franquias, ao longo dos anos. Diferenciando-se de outros estudos, foi empregada a técnica de análise de regressão múltipla de dados em painel, bem como foram realizadas estimativas com cinco diferentes formas funcionais (linear, lin-log, log-lin, log-linear e recíproco). Os resultados apurados para as três bases de dados definidas para este estudo não corroboram os argumentos da Teoria de Escassez de Recursos, porém são consistentes com as hipóteses baseadas na Teoria de Agente-Principal. Para as cinco dimensões testadas (esforço do franqueador, risco para o franqueado, custos de monitoramento, esforço do franqueado, risco de *free-riding*), relacionadas a essa segunda teoria, foram encontradas evidências que suportam as três primeiras, consistentes com estudos anteriores. Com relação às duas últimas dimensões, as *proxies* adotadas não apresentaram coeficiente significativo. Por fim, a análise da estabilidade do uso de formas plurais também revelou consistência entre os resultados apurados para empresas que atuam no Brasil e no mercado norte-americano. Os resultados indicam que, após alguns anos de adoção da franquia empresarial, as empresas tendem a realizar poucas modificações na proporção de unidades próprias (*mix* contratual). Verifica-se que a proporção de unidades próprias tende a cair rapidamente nos primeiros anos de adoção da franquia empresarial, estabilizando-se próximo a 20% do total da rede. Após cerca de dezesseis anos de operação com o sistema de franquias, as empresas tendem a ajustar o percentual de unidades próprias elevando-o ligeiramente. Depois, segue-se um novo período de estabilidade do *mix* contratual.

ABSTRACT

The franchise sector represents a rare opportunity for the investigation of the use of plural forms, as franchisors generally adopt simultaneously two types of contractual arrangements (company owned and franchised units). To investigate the creation and the development of franchise systems, two theories are frequently applied in empirical studies on the U.S. market: Principal-Agent Theory and Resource Scarcity Theory. The present investigation had two main objectives: first, to examine the applicability of these two theories to explain the adoption and the evolution of the franchise system in Brazil in the period from 2000 to 2009; and second, to analyze the existence of stability in the use of plural forms by franchise networks over the years. Differing from other studies previously published in Brazil, this investigation employed the panel data multiple regression technique, and estimates were made with five different functional forms (linear, lin-log, log-lin, log-linear and reciprocal). The results obtained for three databases defined for this study do not corroborate the arguments of the Resource Scarcity Theory, but are consistent with the hypotheses based on the Principal-Agent Theory. For the five dimensions tested in connection with this second theory (the franchisor's effort, the risk to the franchisee, the cost of monitoring, the franchisee's effort, the risk of free-riding) there was evidence supporting the first three, which is consistent with previous studies. Regarding the latter two dimensions, the proxies adopted did not show a significant coefficient. Finally, the analysis of the stability of the use of plural forms also revealed consistency between the results calculated for companies operating in Brazil, and those operating in the U.S. market. The results indicate that a few years after the adoption of franchising, companies tend to make few changes in the proportion of company owned units (contractual mix). The proportion of company owned units tends to fall rapidly in the early years of adoption of the franchising, stabilizing around 20% of the total network. After about sixteen years of operation with the franchise system, companies tend to adjust the percentage of company owned units, raising it slightly. Then follows a new period of stability of the contractual mix.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	xiii
LISTA DE TABELAS	xv
LISTA DE GRÁFICOS.....	xvii
LISTA DE FIGURAS	xix
1. O PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.1 Introdução	1
1.2 Situação Problema.....	3
1.3 Objetivos	7
1.4 Escolha e Importância do Tema.....	8
1.5 Delimitações do Estudo	10
1.6 Hipóteses	10
1.7 Estrutura do Trabalho	18
1.8 Contribuições Esperadas	19
2. DEFININDO A FRANQUIA EMPRESARIAL.....	21
2.1 Gerações de Franquias	22
2.2 Vantagens e Desvantagens da Franquia Empresarial	25
2.3 Regulamentação da Franquia Empresarial no Brasil	29
2.4 Remuneração do Franqueador.....	30
2.5 Desenvolvimento da Franquia Empresarial.....	31
2.5.1. Desenvolvimento da Franquia Empresarial nos EUA	32
2.5.2. Desenvolvimento da Franquia Empresarial no Brasil.....	33
2.6 Tendências do Franchising no Brasil.....	36
3. MAXIMIZAÇÃO DE LUCROS EM REDES DE FRANQUIAS: A VISÃO DA MICROECONOMIA.....	39
3.1 Maximização de Lucro	40
3.2 Caso base: integração vertical à jusante	40
3.3 Caso 1: Introdução do Sistema de Franquia - Cobrança de Taxa de Franquia.....	42
3.4 Caso 2: Introdução do Sistema de Franquia - Cobrança de Taxa de Royalties sobre as compras do franqueado.....	43
3.5 Caso 3: Maximização de lucro em uma unidade franqueada – supondo cobrança de taxa de royalties (r) sobre vendas	46
4. REVISÃO DA TEORIA ECONÔMICA: TEORIA DE AGENTE-PRINCIPAL	51
4.1 Teoria de Organização Industrial.....	51
4.2 Uma nova definição para firma.....	52
4.2.1 A firma redefinida baseada na transação.....	52
4.3 Teoria de Agente-Principal	54
4.4 Teoria de Direitos de Propriedade.....	63
4.5 Economia de Custos de Transação (ECT).....	64
4.5.1 Instituições	68
4.6 Teoria de Agente-Principal, Teoria de Direitos de Propriedade e Economia de Custos de Transação (ECT): uma análise comparativa	69
4.7 Integração Vertical.....	77
5. ECONOMIA DO FRANCHISING: A INVESTIGAÇÃO DO MIX CONTRATUAL EM REDES DE FRANQUIAS	79
5.1 Breve panorama dos estudos sobre franquia empresarial.....	79
5.2 Análise do Mix Contratual em Sistemas de Franquia	81
5.3 A Franquia Empresarial sob a ótica da Teoria de Restrição de Recursos	84

5.4	A Franquia Empresarial sob ótica da Teoria Agente-Principal	90
5.5	Franquia Empresarial e Hierarquia como formas plurais complementares	103
5.6	Estudos internacionais.....	115
6.	ESTRUTURA GERAL DA PESQUISA	123
6.1	Método de pesquisa	123
6.2	Pesquisa bibliográfica.....	124
6.3	Organização da base de dados.....	124
6.3.1.	Variáveis extraídas do Guia Oficial da ABF	126
6.3.2.	Variáveis Dicotômicas (<i>Dummy</i>).....	129
6.3.3.	Variáveis complementares.....	129
6.4	Preparação dos Dados	130
6.4.1.	Operacionalização das Variáveis de Estudo	130
6.4.2.	Hipóteses H1 e H2	130
6.4.2.1.	Variável Dependente (H1 à H7)	131
6.4.2.2.	Variáveis Independentes (H1 e H2)	131
6.4.3.	Hipóteses H3 à H7	132
6.4.3.1.	Variáveis Independentes (H3 à H7)	133
6.4.4.	Hipóteses H8 e H9	137
6.4.4.1.	Variável Dependente (H1 à H8)	138
6.4.4.2.	Variáveis Independentes (H8 e H9)	138
6.4.5.	Exame Prévio dos Dados	138
6.4.6.	Delimitação da Amostra.....	141
6.5	Análise dos dados.....	143
6.5.1.	Definição dos modelos econométricos do estudo	143
7.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	147
7.1	Investigando os determinantes da opção pela franquia empresarial.....	147
7.1.1.	Primeira amostra: 2009.....	147
7.1.2.	Segunda amostra: 2000-2009 (não balanceada)	148
7.1.3.	Terceira amostra: 2000-2009 (painel balanceado).....	154
7.1.4.	Definindo os critérios de análise.....	155
7.1.5.	Primeira fase: análise dos dados transversais para o ano de 2009	156
7.1.5.1	Primeiro modelo: análise dos dados transversais para o ano de 2009 com NR_ESTADOS, PERC_REGIÃO e UN_EXT.....	156
7.1.5.2	Segundo modelo: análise dos dados transversais para o ano de 2009 considerando apenas os dados disponíveis nos guias da ABF	161
7.1.6.	Segunda fase: análise dos dados em painel 2000-2009.....	164
7.1.6.1	Terceiro modelo: análise dos dados em painel não balanceado (2000-2009).....	164
7.1.6.2	Quarto modelo: análise dos dados em painel balanceado (2000-2009).....	168
7.1.7.	Análise comparativa dos resultados (H1 à H7).....	171
	Síntese da análise das hipóteses H1 a H7.....	175
7.2	Investigando a dinâmica do uso de formas plurais	180
7.2.1.	Base de Dados	180
7.2.2.	Hipóteses testadas.....	181
7.2.3.	Evolução do <i>mix</i> contratual ao longo do tempo: gráficos e estatísticas descritivas	181
7.2.4.	Evolução do <i>mix</i> contratual ao longo do tempo: Estimacão Lowess smoother	192
7.2.5.	Evolução da variação do <i>mix</i> contratual ao longo do tempo: estimacão Lowess smoother	193
7.2.6.	Evolução do <i>mix</i> contratual ao longo do tempo: análise de regressão múltipla de dados em painel	195
7.2.7.	Análise final dos resultados (H8 e H9).....	198
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	201
8.1	Limitações do estudo.....	204
8.2	Oportunidades de investigações futuras	204
	REFERÊNCIAS.....	207

APÊNDICES	217
ANEXO - LEI NO 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.	293

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - FATORES QUE INFLUENCIAM A INTEGRAÇÃO VERTICAL À JUSANTE.....	13
QUADRO 2 – ESTRUTURA DAS HIPÓTESES DO ESTUDO	17
QUADRO 3 – EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE FRANQUIAS NOS EUA E NO BRASIL	36
QUADRO 4 – VISÃO GERAL DA TEORIA DE AGENTE-PRINCIPAL	57
QUADRO 5 - INFLUÊNCIA DE VARIÁVEIS ADOTADAS PELA TEORIA DE AGENTE-PRINCIPAL SOBRE A EFICIÊNCIA DOS CONTRATOS	62
QUADRO 6 - COMPARAÇÃO DAS ABORDAGENS TEÓRICAS	74
QUADRO 7 – COMPARAÇÃO DE METAS E CICLO DE VIDA DOS NEGÓCIOS PARA FRANQUEADORES E FRANQUEADOS.....	86
QUADRO 8 – ESTUDOS QUE DEFENDEM A TEORIA DE RESTRIÇÃO DE RECURSOS PARA EXPLICAR A ADOÇÃO DA FRANQUIA EMPRESARIAL	89
QUADRO 9 – VARIÁVEIS INDEPENDENTES UTILIZADAS POR NORTON (1988)	92
QUADRO 10 – VARIÁVEIS TESTADAS POR BRICKLEY ET AL.(1991)	94
QUADRO 11 - VARIÁVEIS ADOTADAS POR LAFONTAINE (1992)	96
QUADRO 12 – VARIÁVEIS INDEPENDENTES ADOTADAS POR COMBS E CASTROGIOVANNI (1994)	98
QUADRO 13 – SÍNTESE DE ESTUDOS QUE DEFENDEM A TEORIA AGENTE-PRINCIPAL PARA EXPLICAR A ADOÇÃO DA FRANQUIA EMPRESARIAL.....	100
QUADRO 14 – ESTUDOS QUE APRESENTAM A FRANQUIA EMPRESARIAL COMO DECISÃO ESTRATÉGICA	112
QUADRO 15 – VARIÁVEIS INDEPENDENTES CONSIDERADAS POR FERREIRA (2005)	116
QUADRO 16 – ESTUDOS INTERNACIONAIS QUE INVESTIGAM OS DETERMINANTES DO <i>MIX</i> CONTRATUAL EM REDES DE FRANQUIAS	119
QUADRO 17 – ETAPAS DA PESQUISA.....	124
QUADRO 18 - VARIÁVEIS EXTRAÍDAS DO GUIA OFICIAL DE FRANQUIAS PARA ANÁLISE	128
QUADRO 19 -DADOS COMPLEMENTARES DISPONÍVEIS.....	130
QUADRO 20 – VARIÁVEIS INDEPENDENTES DEFINIDAS PARA O TESTE DAS HIPÓTESES H1 À H7.....	137
QUADRO 21 – ANÁLISE DOS RESULTADOS PARA AS VARIÁVEIS INDEPENDENTES DEFINIDAS PARA O TESTE DAS HIPÓTESES H1 À H7	177

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – BENEFÍCIOS DA INTRODUÇÃO DO SISTEMA DE FRANQUIA (RESPOSTA DOS FRANQUEADORES)	26
TABELA 2 – PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DO INVESTIMENTO EM FRANQUIA (RESPOSTA DOS FRANQUEADOS)	28
TABELA 3 – RANKING MUNDIAL 2008	31
TABELA 4 – AMOSTRA DE FRANQUIAS BRASILEIRAS COM OPERAÇÃO NO EXTERIOR EM JANEIRO DE 2009	34
TABELA 5 - NÚMERO DE OBSERVAÇÕES DA BASE DE DADOS (2000-2009).....	142
TABELA 6 - FORMAS FUNCIONAIS (LOGARÍTMICAS E RECÍPROCO).....	144
TABELA 7 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS (BASE DE DADOS DE 2009).....	148
TABELA 8 – COMPOSIÇÃO DE EMPRESAS DO PAINEL NÃO BALANCEADO.....	149
TABELA 9 – CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA (PAINEL NÃO BALANCEADO).....	150
TABELA 10 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS (PAINEL NÃO BALANCEADO – 2000 A 2009).....	151
TABELA 11 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS FRANQUEADORAS DA AMOSTRA NÃO BALANCEADA POR TAMANHO DAS REDES.....	152
TABELA 12 – DISTRIBUIÇÃO DAS UNIDADES EM OPERAÇÃO POR TAMANHO DAS REDES FRANQUEADORAS	152
TABELA 13 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR RAMO DE ATIVIDADE	153
TABELA 14 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA EM FUNÇÃO DO PERCENTUAL DE UNIDADES PRÓPRIAS E DO ANO DE DIVULGAÇÃO DO DADO.....	154
TABELA 15 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS (PAINEL BALANCEADO – 2000 A 2009)	155
TABELA 16 - RESULTADOS DOS TESTES APLICADOS SOBRE AS ESTIMAÇÕES MQO (BASE COMPLETA PARA 2009)	159
TABELA 17- COEFICIENTES DA REGRESSÃO MÚLTIPLA PARA A BASE COMPLETA DE 2009 (MQO – UTILIZANDO A ESTIMAÇÃO ROBUSTA DA VARIÂNCIA HC3)	161
TABELA 18 – RESULTADOS DOS TESTES APLICADOS SOBRE AS ESTIMAÇÕES MQO (BASE COM DADOS DOS GUIAS).....	162
TABELA 19 - COEFICIENTES DA REGRESSÃO MÚLTIPLA PARA A BASE DE 2009 APENAS COM DADOS DOS GUIAS (MQO – UTILIZANDO A ESTIMAÇÃO ROBUSTA DA VARIÂNCIA HC3).....	164
TABELA 20 - RESULTADOS DA REGRESSÃO MÚLTIPLA DE DADOS EM PAINEL SOBRE BASE NÃO BALANCEADA (2000 À 2009).....	168
TABELA 21 - RESULTADOS DE REGRESSÃO MÚLTIPLA DE DADOS EM PAINEL (BASE BALANCEADA - 2000 À 2009)	171
TABELA 22 – PROPORÇÃO MEDIA DE UNIDADES PRÓPRIAS EM FUNÇÃO DO PERFIL DE CRESCIMENTO E DO TAMANHO DA REDE DE FRANQUIAS.....	184
TABELA 23 – PROPORÇÃO DE UNIDADES PRÓPRIAS EM FUNÇÃO DO SEGMENTO E DO TEMPO DE EXPERIÊNCIA COM A FRANQUIA EMPRESARIAL	186
TABELA 24 – PROPORÇÃO DE UNIDADES PRÓPRIAS EM FUNÇÃO DO SEGMENTO E DO PORTE DA EMPRESA	187
TABELA 25 - RESULTADO DE REGRESSÃO MÚLTIPLA DE DADOS EM PAINEL (PERC_FRANC VS. TEMP_FRANCHISING).....	197

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - RESULTADO DA INTEGRAÇÃO VERTICAL	41
GRÁFICO 2 – MAXIMIZAÇÃO DO LUCRO DE UMA UNIDADE FRANQUEADA CONSIDERANDO A COBRANÇA DE ROYALTIES SOBRE AS COMPRAS	45
GRÁFICO 3 - MAXIMIZAÇÃO DO LUCRO DE UMA UNIDADE FRANQUEADA CONSIDERANDO A COBRANÇA DE ROYALTIES SOBRE AS VENDAS	47
GRÁFICO 4 – PROPORÇÃO DE UNIDADES PRÓPRIAS EM FUNÇÃO DA EXPERIÊNCIA COM A FRANQUIA EMPRESARIAL.....	182
GRÁFICO 5 - PROPORÇÃO DE UNIDADES PRÓPRIAS EM FUNÇÃO DA EXPERIÊNCIA COM A FRANQUIA EMPRESARIAL E DO TAMANHO DA REDE DE FRANQUIAS.....	183
GRÁFICO 6 - PROPORÇÃO DE UNIDADES PRÓPRIAS EM FUNÇÃO DA EXPERIÊNCIA COM A FRANQUIA EMPRESARIAL E DO PERFIL DE CRESCIMENTO.....	183
GRÁFICO 7 - PROPORÇÃO DE UNIDADES PRÓPRIAS EM FUNÇÃO DA EXPERIÊNCIA COM A FRANQUIA EMPRESARIAL E DO RAMO DE ATIVIDADE	186
GRÁFICO 8 – DISTRIBUIÇÃO DA PROPORÇÃO DE UNIDADES PRÓPRIAS EM FUNÇÃO DO PORTE DA EMPRESA FRANQUEADORA	188
GRÁFICO 9 – DISTRIBUIÇÃO DA PROPORÇÃO DE UNIDADES PRÓPRIAS POR RAMO DE ATIVIDADE	190
GRÁFICO 10 - DISTRIBUIÇÃO DA PROPORÇÃO DE UNIDADES PRÓPRIAS POR RAMO DE ATIVIDADE (TAMANHO <= 45 UNIDADES)	191
GRÁFICO 11 - DISTRIBUIÇÃO DA PROPORÇÃO DE UNIDADES PRÓPRIAS POR RAMO DE ATIVIDADE (TAMANHO > 45 UNIDADES)	192
GRÁFICO 12 – EVOLUÇÃO DO PERCENTUAL DE UNIDADES PRÓPRIAS EM FUNÇÃO DA EXPERIÊNCIA COM A FRANQUIA EMPRESARIAL.....	193
GRÁFICO 13 – VARIAÇÃO DA PROPORÇÃO DE UNIDADES PRÓPRIAS EM FUNÇÃO DOS ANOS DE EXPERIÊNCIA COM A FRANQUIA EMPRESARIAL	194
GRÁFICO 14 - EVOLUÇÃO DA VARIAÇÃO DO PERCENTUAL DE UNIDADES PRÓPRIAS EM FUNÇÃO DA EXPERIÊNCIA COM A FRANQUIA EMPRESARIAL	194
GRÁFICO 15 – RESULTADOS DA REGRESSÃO MÚLTIPLA SOBRE DADOS EM PAINEL (NÃO BALANCEADO) – MODELO RECÍPROCO – DINÂMICA DO PERCENTUAL DE UNIDADES FRANQUEADAS	197
GRÁFICO 16 - RESULTADOS DA REGRESSÃO MÚLTIPLA SOBRE DADOS EM PAINEL (NÃO BALANCEADO) – MODELO CÚBICO – DINÂMICA DO PERCENTUAL DE UNIDADES FRANQUEADAS	198
GRÁFICO 17 - RESULTADOS DA REGRESSÃO MÚLTIPLA SOBRE DADOS EM PAINEL (NÃO BALANCEADO) – MODELO CÚBICO – DINÂMICA DO PERCENTUAL DE UNIDADES PRÓPRIAS	198

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESTRUTURA DO ESTUDO.....	19
FIGURA 2 - EXEMPLO DE OPÇÕES DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	22
FIGURA 3 - CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS DE FRANQUIAS	24

1. O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Introdução

A partir de acordos firmados entre fabricantes de cerveja e de tabernas na Inglaterra e na Europa, surgem os primeiros contratos de exclusividade (SEID, 2006). Em meados do século XIX, o sistema de franquia empresarial¹ (*franchising*), como atualmente conhecido, desenvolveu-se nos Estados Unidos da América (EUA) a partir da necessidade das empresas de acompanharem a crescente mobilidade da população norte-americana em razão da expansão dos meios de transporte, especialmente das ferrovias (MDIC, 2005).

Cem anos depois, com o fim da Segunda Guerra Mundial, ocorre uma expansão sem precedentes do setor de franquias norte-americano. Com a promulgação do Trademark Act, em 1946, regulamentando o uso das marcas e a volta das tropas para casa, as redes encontram um ambiente propício para crescer. Na época, surgem as redes de refeições rápidas (*fast-food*), de locação de automóveis, de hotéis, etc. Em apenas uma década, diversas empresas apresentam excepcional expansão, como, por exemplo, o McDonald's com mil lojas inauguradas no período de 1955 a 1965 (CHERTO et al., 2006).

Até 1986, o governo americano efetuava, anualmente, um censo do setor de franquias, levantando dados de cada rede, incluindo as taxas cobradas dos franqueados, bem como detalhes sobre processos judiciais envolvendo as franquias. Com 2.177 franqueadores e 312.810 unidades franqueadas, estimava-se que o setor de franquias era responsável por mais de um terço das vendas no varejo e por 13,4% do PIB norte-americano. Analisando-se comparativamente os dados dos anos de 1972 e 1986, apurou-se uma variação de 65% em unidades e de 442% em faturamento nominal (BRICKLEY et al., 1991; LAFONTAINE, 1992; LAFONTAINE; OXLEY, 2004).

Recentemente, um estudo foi encomendado pela International Franchise Foundation à PricewaterhouseCooper, avaliando os impactos do setor de franquias na economias norte-americana. São comparados dados de 2005 e 2001. Ao setor de franquias foi atribuída uma receita total de US\$ 800 bilhões em 2005, representando um crescimento de 41% sobre 2001. O impacto total (direto e indireto) estimado sobre a economia americana foi de US\$ 2,3 trilhões, equivalente a 11% da economia norte-americana, e 20,9 milhões de empregos (PRICEWATERHOUSECOOPER, 2006). Segundo dados do World Franchise Council (WFC), atualmente, os EUA são líderes

¹ Os termos sistema de franquias, franquia empresarial ou *franchising* são utilizados como sinônimos pela literatura, significando o relacionamento estabelecido entre franqueador e franqueado (LAFONTAINE; BLAIR, 2005; CHERTO et al., 2006; MDIC, 2006a). O termo franquia empresarial é utilizado na Lei nº 8.955/94 (MDIC, 2006a), que regulamenta o setor de franquias no Brasil.

mundiais em *franchising*, com 2.900 franqueadores e 900.000 unidades em operação (ABF, 2009c).

No Brasil a popularização do sistema de franquias é mais recente. Houve algumas iniciativas anteriores a 1980, como a do Yágizi, pioneiro na adoção do sistema de franquia no país, com a abertura da primeira unidade franqueada em 1963. No entanto, foi apenas na década de 1980 que a adoção desse formato de distribuição de bens e serviços disseminou-se no País. Em 1987, foi fundada a Associação Brasileira de Franchising-ABF com a missão de “divulgar defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste moderno sistema de negócios”, o sistema de franquias (MDIC, 2005). Em 1994, foi promulgada a Lei nº 8.955/94, regulamentando a franquia empresarial no País (CHERTO et al., 2006). Nesse mesmo ano, foi introduzido o Plano Real, que promoveu uma maior estabilidade econômica. Em decorrência dessas mudanças, o Brasil passou a fazer parte do planejamento da expansão de diferentes redes internacionais, como Arby’s, Pizza Hut e Subway (MARQUES et al., 2005).

Por ser identificado como um formato de negócio mais estruturado, de menor risco para o empreendedor e com potencial para expansão no País e no exterior, o setor de franquias vem recebendo apoio do governo desde a década de 1990. Além de parceria firmada entre a ABF e o SEBRAE, foi criada em 1997, a Câmara Setorial de Franquia Empresarial no então Ministério da Indústria, Comércio e Turismo (MICT), que permaneceu ativa até 2000. A partir de 2004, o setor volta a ter destaque no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), com a instituição do Fórum Setorial de Franquias, composto de quatro Grupos Técnicos, sendo o primeiro destinado à promoção da internacionalização de franquias nacionais, incluindo a proposição de uma Lei de Franquia para o Mercosul. Os demais grupos tinham como temas: o Desenvolvimento e Expansão, a Capacitação e Gestão e a Competitividade do Sistema (MDIC, 2004).

Neste mesmo ano, foi firmado acordo entre a Agência de Promoção às Exportações - APEX e a ABF visando ao fortalecimento da marca Brasil² e a promoção da internacionalização de franquias brasileiras, em vista do forte trabalho de construção e manutenção de marca realizado pelas mesmas.

Ao final de 2008, 54 marcas de franqueadores brasileiros atuavam no exterior, com uma constante presença do Brasil nas feiras internacionais, destacando o País internacionalmente (ABF, 2009c). Nesse ano, foi renovada pelo terceiro biênio (2009/2010) a parceria firmada entre a APEX e a ABF, quando esta última também assumiu a direção do World Franchise Council (WFC) (Infomoney,

² O objetivo é o fortalecimento da imagem do País no exterior. O programa Marca Brasil, no entanto, tem na sua concepção a prioridade de divulgação do País como destino turístico (www.apexbrasil.com.br).

2008). Atualmente o Brasil ocupa o quinto lugar no ranking do WFC em número de franqueadores (atrás dos EUA, China e Canadá) e a sexta posição em unidades em operação (atrás dos EUA, Japão, China, Canadá e Austrália) (ABF, 2009c).

Em 2008, o setor de franquias faturou no País R\$ 55 bilhões, sendo representado por 1.397 franqueadores e 71,9 mil unidades em operação (ABF, 2009b). Comparando os dados divulgados desde 2001, o setor apresentou um crescimento médio anual de 17% em receita bruta, superando as variações apuradas para o Produto Interno Bruto-PIB, cuja variação anual situou-se entre 1,1% (2003) e 5,7% (2004), ao longo da década (IBGE/SCN 2000 Anual, 2009).

Comparando o crescimento da receita bruta do setor no período de 2001 a 2005 no Brasil e nos EUA, este foi de 43% e 41%, respectivamente, apresentando variações muito semelhantes em ambos os casos. Apesar das elevadas taxas de crescimento apresentadas nos dois Países, o setor no Brasil corresponde a apenas 40% do número de franqueadores e a 8% do número de unidades próprias e franqueadas que operam nos EUA.

1.2 Situação Problema

Embora a introdução do *franchising* nos EUA remonte a 150 anos atrás, no Brasil sua adoção é muito mais recente, tem cerca de 60 anos, se consideradas as primeiras iniciativas. Mas apenas há pouco mais de duas décadas ocorreu sua efetiva incorporação como modelo de distribuição no País. Hoje, o sistema de franquias ocupa posição de destaque no varejo e no setor de serviços (CHERTO et al., 2006).

A franquia empresarial destaca-se pela profusão de estudos realizados nos EUA sob as perspectivas do Direito, da Economia e de Administração de Empresas. Esse setor tem sido tema de investigação há várias décadas, seja (1) para investigar os impactos desse sistema sobre a sociedade, (2) pelo interesse em entender os motivos que levam uma empresa a optar por esse canal de distribuição ou (3) para compreender as nuances da operação e do relacionamento entre as partes na franquia empresarial (ELANGO; FRIED, 1997).

Assim como os EUA o Brasil é um País de grande extensão territorial que apresenta diferenças culturais marcantes entre suas regiões. No entanto, ao contrário da economia norte-americana (pré- crise financeira de 2008), o País caracteriza-se pela escassez de recursos para o financiamento de investimentos, por elevadas taxas de juros e, até 1994, por grande instabilidade econômica. Nos EUA, além de uma regulamentação federal, a legislação de franquias é definida por estado, adicionando complexidade à gestão das redes que atuam em diferentes estados (BLAIR; LAFONTAINE, 2005). No Brasil se por um lado há uma única lei regulamentando o sistema de

franquias no País, por outro convive-se com a incerteza do ambiente regulatório e com a morosidade do sistema legal (CHERTO et al., 2006).

Ao longo das últimas décadas, cresceu o número de empresas brasileiras que adota a franquia empresarial, incluindo tanto fabricantes, como Hering (Vestuário), Via Uno (Calçados), O Boticário (Cosméticos e Perfumaria), como prestadores de serviços, como Yágizi (Ensino de Idiomas), Bit Company (Treinamento), Habib's (Alimentação) e Estapar (Serviços Automotivos) (ABF, 2009c).

Se, na literatura de marketing, a franquia empresarial é definida como um sistema vertical de marketing, em que seus integrantes (varejistas, atacadistas e fabricantes) atuam em um sistema unificado (KOTLER; ARMSTRONG, 1999), em termos econômicos a franquia empresarial é analisada sob a ótica das teorias de contratos, como uma forma organizacional que se situa entre formas extremas: relações impessoais de mercado e firma (hierarquia). O *franchising* é classificado por Williamson (2002) como uma forma de governança híbrida que reúne características do mercado e da hierarquia. Para a indústria a franquia empresarial constitui uma alternativa tanto às relações de mercado estabelecidas entre fabricantes e atacadistas ou varejistas multimarca como à estratégia de internalizar as operações desde a produção até o varejo. Para prestadores de serviços não se trata necessariamente de integração vertical à jusante, apresentando-se, sobretudo, como um arranjo contratual alternativo para a expansão do número de unidades.

Em geral, as empresas franqueadoras adotam simultaneamente dois tipos de arranjos contratuais (hierarquia e franquia empresarial). O setor representa uma oportunidade rara para a aplicação de teorias que estão voltadas à investigação de decisões contratuais (LAFONTAINE, 1992). Na maioria dos casos coexistem, pelo menos, unidades próprias (integração vertical³ ou hierarquia) operadas por gerentes e unidades franqueadas, de propriedade de outro empresário, o franqueado. Evidencia-se, portanto, a adoção de formas plurais representada pelo uso concomitante de arranjos contratuais com a mesma função pela mesma firma (BRADACH; ECCLES, 1989).

A franquia empresarial baseia-se em contrato firmado entre duas empresas distintas. Estabelece-se uma relação entre o franqueador, detentor da marca⁴ e/ou de todo um modelo de gestão de negócio e o franqueado, investidor que representará a marca frente ao cliente final (FOSTER, 1995; SANTOS, 1997). Nesse contrato são definidos os direitos e as obrigações de ambas as partes. O

³ Integração vertical refere-se à incorporação pela firma de estágios sucessivos ou complementares da cadeia produtiva. Portanto, ocorre quando dois processos sucessivos são organizados por uma mesma firma (AZEVEDO, 1996). Neste trabalho, considera-se que a integração vertical ocorre quando a propriedade das atividades é unificada e os direitos de controle sobre os ativos integrados (LAFONTAINE; SLADE, 2007).

⁴ Segundo Kotler e Armstrong (1999, p.195), “a marca é uma promessa do vendedor de oferecer, de forma consistente, um grupo específico de características, benefícios e serviços aos compradores.” Ela tem a função de identificar os produtos ou serviços de uma empresa diferenciando-os da concorrência. Em outras palavras: “A marca poupa tempo das pessoas, e isso vale dinheiro”, permitindo a fixação de preços premium. “A marca representa um contrato com o cliente quanto ao desempenho do produto ou serviço (KOTLER, 2003, p. 119).

franqueado não é um empregado do franqueador, mas dono de seu próprio negócio, sobre o qual tem um grau limitado de autonomia. Segundo Cherto et al. (2006) a franquia corresponde a um canal de vendas que permite que as empresas atendam seus clientes, minimizando o volume de investimento requerido para a expansão da rede e permitindo maior controle sobre a imagem da rede e da marca comparativamente a revendedores independentes.

Trata-se de um relacionamento em que há o compartilhamento de lucro e de risco entre as partes (MARTIN, 1988). Primeiro, ao mesmo tempo em que o contrato limita a liberdade de ação do franqueado, estabelece uma interdependência na remuneração de ambas as partes ao longo da vigência de todo o contrato. A remuneração do franqueador, seja baseada na cobrança de *royalties* ou pela venda de produtos, depende do desempenho do franqueado. Ao mesmo tempo, ao integrar um sistema de franquias, a remuneração do franqueado é função não apenas de seu próprio esforço, mas também do esforço do franqueador com relação à marca e à gestão da sua rede.

Segundo, o risco é diluído entre franqueador e franqueado. O capital investido no ponto de venda é do franqueado e não do franqueador. Assim, enquanto o franqueador pode diluir seu risco pelas diferentes unidades, o capital do franqueado está concentrado em uma ou poucas unidades.

Ademais, a franquia empresarial caracteriza-se por um arranjo contratual que se baseia também no compartilhamento da marca franqueada (SILVA, 2004). Em muitas redes, os franqueadores são oriundos da indústria. Sendo este o caso, tanto a integração à jusante⁵ como a franquia empresarial pressupõem que o fabricante tem a opção de vender seus produtos em lojas de sua própria marca (BLAIR; LAFONTAINE, 2005). Uma loja exclusiva só faz sentido se adicionar valor para o fabricante. Por exemplo, esta pode não representar uma alternativa interessante para um fabricante de bens de consumo de massa, como uma Unilever ou uma Hypermarchas, cuja presença nas gôndolas dos supermercados é essencial. Por outro lado, para um prestador de serviço, que atua com bens de experiência, a franquia empresarial também pode contribuir para o fortalecimento da marca, reduzindo os custos de informação dos consumidores ao oferecer uma qualidade homogênea por toda a rede (BLAIR; LAFONTAINE, 2005).

Segundo Kotler e Armstrong:

As marcas tem maior valor na medida em que os compradores lhes são mais leais, têm consciência do seu nome e da sua qualidade, fazem forte associação dela com determinados atributos, e na medida em que elas possuem outros ativos como patentes, marcas registradas e relacionamentos em canais⁶. (KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p. 195)

⁵ É denominada integração vertical para trás (à montante ou *upstream*) quando é incorporado um estágio anterior de produção. Caso um fabricante incorpore os estágios de revenda, atacadista ou varejista, realiza-se integração vertical para frente (à jusante ou *downstream*).

⁶ “Canal de distribuição (canal de marketing). Um grupo de organizações interdependentes envolvido no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo por parte do consumidor organizacional ou

Entretanto, como em qualquer relacionamento, as divergências de interesses entre as partes existem (ELANGO; FRIED, 1997; SPINELLI; BIRLEY, 1996; SILVA, 2004; CHIOU et al., 2004).

Primeiro, franqueador e franqueado defrontam-se com diferentes curvas de custo médio. As atividades centralizadas pelo franqueador, em geral, caracterizam-se por curvas de custo médio mais achatadas pela presença de economias de escala. Entretanto as curvas de custo médio do franqueado são mais estreitas e rapidamente se elevam (CAVES; MURPHY, 1976; MARTIN, 1988; BLAIR; LAFONTAINE, 2005). Segundo, o franqueador almeja a maximização da receita proveniente dos *royalties* e, portanto, das vendas da rede, o franqueado busca a maximização do lucro de sua unidade⁷ (CAVES; MURPHY, 1976; BLAIR; LAFONTAINE, 2005). Terceira, existem também conflitos oriundos do compartilhamento da marca (SILVA, 2004).

Ao mesmo tempo, há assimetria de informação e a possibilidade de comportamentos não éticos por ambas as partes (risco moral bilateral) (LAFONTAINE, 1992; BLAIR; LAFONTAINE, 2005). Por um lado, o franqueado pode reduzir seus custos comprometendo a qualidade oferecida em sua unidade, “pegando carona” (*shriking*) temporariamente da na reputação da rede, podendo, no entanto, denegrir a imagem da rede como um todo. Por outro lado, o franqueador também pode optar por investir menos na gestão da marca e da rede.

Este modelo de negócio justifica-se quando a geração de valor na atuação conjunta das partes, seja pela redução dos custos ou pelo crescimento da receita líquida, é superior a de alternativas como: integração vertical à jusante, hierarquia ou revendedores/representantes independentes (CAVES; MURPHY, 1976, p. 575).

Durante muitos anos o debate centrou-se na transitoriedade da adoção simultânea de arranjos contratuais (hierarquia e franquia empresarial) e, em redes de franquias, até se constatar a estabilidade da adoção de formas plurais em empresas franqueadoras ao longo dos anos. Em especial destaca-se a aplicação da Teoria de Agência para análise de sistemas de franquias (LAFONTAINE, 1992; BLAIR; LAFONTAINE, 2005; BRICKLEY et al., 1991), adotando como premissas a existência de assimetria de informação e de risco moral.

Nos EUA é frequente o uso de dados publicados pela *Entrepreneur Magazine* em estudos sobre o setor. No Brasil, somente com a fundação da ABF, em 1987, é que os dados do setor passaram a ser

final.”(KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p.509) Kotler (2003, p.52) destaca que o grande desafio é escolher os canais certos, conseguindo estabelecer relações de parceria. Complementa, afirmando que “quanto maior a quantidade de canais, maior a cobertura de Mercado da empresa e maiores os índices de crescimento de vendas”.

⁷ O potencial de conflito pode estar associado a divergências de interesses associados ao compartilhamento da marca franqueada (SILVA, 2004). Lafontaine e Slade (2007) ampliam o leque de interesses envolvidos ao definirem os esforços do franqueador e do franqueado na investigação de integração vertical à jusante.

divulgados. O primeiro Guia Oficial da ABF foi lançado em 1992, sempre em base anual e em versão impressa, com conteúdo semelhante ao da publicação norte-americana. No entanto, a realização de estudos com dados longitudinais no País tem sido dificultada pelos seguintes fatores. Primeiro, não há disponível na ABF uma base digital como uma série histórica para a realização de estudos sobre o setor. Segundo, não há exemplares dos guias dos anos de 1997 e 1998 disponíveis na ABF. Por fim, apenas na década de 1990 houve a regulamentação do setor no País, o que pode comprometer a confiabilidade dos dados constantes nos primeiros guias. Assim, o presente estudo baseia-se em dados publicados anualmente pela ABF para os anos de 2000 à 2009.

Deste modo, identifica-se a oportunidade para investigar a adoção de sistemas de franquias pautada nas questões:

- ✓ Quais os fatores que influenciam a opção por expansão com unidades próprias e/ou unidades franqueadas?
- ✓ Será que esta decisão pode ser explicada por variáveis microeconômicas, como economias de escala de produção?
- ✓ Qual a dinâmica da participação de lojas próprias ao longo do tempo?

1.3 Objetivos

Para a investigação da criação e da evolução dos sistemas de franquias, duas vertentes teóricas são largamente aplicadas nos estudos desenvolvidos por acadêmicos para o mercado norte-americano: teorias de Agente-Principal e de Escassez de Recursos (*Resource Scarcity Theory*⁸) (OXENFELDT; KELLY, 1969; CAVES; MURPHY, 1976; LAFONTAINE, 1992; COMBS; KETCHEN, 1999; CASTROGIOVANNI et al., 2006b; LAFONTAINE; SLADE, 2007). Este estudo tem como objetivo principal investigar a aplicabilidade desse arcabouço teórico para explicar a adoção e a evolução do sistema de franquias no País na última década. Bem como investigar se há uma estabilidade no *mix* contratual adotado por redes de franquias ao longo dos anos.

Os termos formas plurais ou *mix* contratual são adotados para definir a adoção concomitante por uma mesma firma de diferentes formas organizacionais com uma mesma função (BRADACH; ECCLES, 1989; SILVA, 2004). Em outras palavras, o conceito refere-se à existência de pluralidade de formas organizacionais para atuação em um mesmo estágio da cadeia produtiva. Especificamente, neste trabalho, o termo *mix* contratual refere-se à operação de unidades próprias e

⁸ Termo utilizado por Castrogiovanni et al. (2006b). Alguns autores referenciam a mesma como hipótese de escassez de capital (*capital scarcity hypothesis*), como por exemplo, Combs e Ketchen (1999), ou como argumentos de imperfeição de mercados de capital (*capital-market-imperfection arguments*) (NORTON, 1988; LAFONTAINE, 1992).

de unidades franqueadas em um mesmo momento para a atuação no varejo, sendo adotado como próxy o percentual de unidades próprias sobre o total de unidades de uma rede⁹.

Considerando que, no Brasil, a disponibilidade de crédito é, historicamente, inferior à dos EUA (pré-crise financeira de 2008), será a teoria de *Resource Scarcity* aquela que melhor explica a adoção do sistema de franquias no Brasil? Ou, como defendido por autores como Brickley et al. (1991), Lafontaine (1992) e Lafontaine e Shaw (2005) para o setor de franquias nos EUA, a Teoria Agente-Principal é a mais adequada para esta análise? Castrogiovanni et al.(2006b) argumentam que ambas as teorias são complementares e devem ser combinadas para responder a esta questão.

Desta forma, apresentam-se como objetivos secundários:

- (1) Investigar a evolução da participação de lojas próprias nas empresas de franqueadores brasileiros¹⁰;
- (2) Comparar os resultados apurados para o setor no Brasil com os resultados obtidos em estudo sobre o setor nos EUA;
- (3) Apresentar um modelo que melhor represente a dinâmica da estrutura de propriedade no setor de franquias no Brasil.

1.4 Escolha e Importância do Tema

Neste contexto, a escolha do tema foi influenciada por vários fatores, expostos a seguir.

Primeiro, o setor de franquias brasileiro ocupa lugar de destaque, tanto interna como internacionalmente, conforme ressaltado anteriormente. Como as franqueadoras selecionam empreendedores para a expansão de um modelo de negócio bem-sucedido, o setor tem sido apoiado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Segundo, Dant (2008), ao analisar as perspectivas para novos estudos sobre o setor de franquias destaca que, até o momento, a maioria dos pesquisadores tem se concentrado em investigar o tema considerando:

- (a) um único País, sobretudo, os EUA;
- (b) uma única perspectiva, a dos franqueadores;

⁹ Dant et al.(1996) realizaram uma meta-análise sobre dezessete estudos e identificaram a definição da variável dependente, ou seja, a operacionalização adotada para o redirecionamento da propriedade como o único moderador significativo estatisticamente. O percentual de unidades é o principal constructo utilizado, presente em catorze estudos. Outros moderadores considerados foram: o ramo de atividade, séries longitudinais *versus* transversais, dados secundários *versus* dados primários e dados agregados *versus* dados desagregados.

¹⁰ Lafontaine e Slade (2007) destacam o emprego da proporção de unidades operadas pelo próprio franqueador (ou unidades próprias) sobre o total de unidades da rede de franquias como variável dependente por diferentes autores, devido a restrições de dados para a realização de estudos nesta área.

(c) um único segmento, em especial, o de alimentação.

O autor levanta algumas questões para reflexão, indagando:

- (a) Será que os princípios da Teoria de Agente-Principal (*Agency Theory*) e da Teoria de Escassez de Recursos (*Resource Scarcity Theory*), adotados por estudiosos do setor nos EUA, podem ser aplicados em Países com culturas diferentes da norte-americana?
- (b) Será que os resultados de investigações efetuadas para um segmento, como alimentação, são válidos para outros segmentos?
- (c) Qual a perspectiva dos franqueados? E a dos clientes?

Considerando que o setor de franquias norte-americano encontra-se em um nível de maturidade superior ao de outros Países, o autor ressalta a oportunidade de investigação em Países onde o desenvolvimento do *franchising* é mais recente. No Brasil existem estudos que investigam o setor de franquias sob a perspectiva da teoria econômica. Porém ainda são poucos, destacando-se os de Azevedo, Silva e Silva (2002), Silva (2004), Heinze (2005), Silva (2004), Ferreira (2005), Silva e Azevedo (2007) e Bitti (2007).

Terceiro, pela existência de dados que permitem uma abordagem quantitativa do setor de franquias no País. Passados 20 anos da fundação da ABF há dados disponíveis para a organização de uma base de dados contendo os serviços oferecidos ao franqueado, o valor médio estimado do investimento, o número de unidades próprias e franqueadas, bem como as datas de fundação e de adesão ao sistema de franquias. Outra fonte de dados é o *ranking* anual, elaborado pela Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (Ed. Globo), avaliando as melhores franquias do País. Além disso, anualmente, é realizado pela ABF um censo das empresas franqueadoras atuando no País e também das franqueadoras brasileiras com operação no exterior.

Quarto, pelo interesse da própria autora que por 6 anos trabalhou em redes de franquias e há 10 anos vem estudando o sistema de franquias no País.

Apesar da existência de estudos que investigam a adoção concomitante de diferentes arranjos contratuais por empresas do setor de franquias no Brasil, este estudo diferencia-se pelos seguintes aspectos:

- (1) Analisa a dinâmica do uso de formas plurais ao longo de um período de 10 anos (2000-2009); e
- (2) Aplica a análise de dados em painel, que combina dados transversais e longitudinais.

1.5 Delimitações do Estudo

Como é vasto o campo para investigação do setor de franquias no Brasil, neste momento cabe delimitar as pretensões deste estudo. O foco foram as franquias de formato de negócio (também conhecidas como franquias de 3ª geração). Não foram consideradas redes de franquias classificadas como franquias de 1ª geração ou franquias de marca e produto, como revendedores de combustíveis, engarrafadoras de bebidas e revendedores de veículos. Não houve a intenção de investigar a internacionalização de franquias brasileiras, como realizado por Vance et al. (2007), Marques et al. (2005), Marques (2006) ou por Madeira (2009), mas apenas de identificar indícios da presença de operação no exterior como determinante do *mix* contratual. Por fim, foge do escopo deste trabalho a investigação dos determinantes das condições contratuais divulgadas nos guias de franquias, como realizado por Lafontaine (1992), Lafontaine e Shaw (1999) e Heinze (2005).

1.6 Hipóteses

Para este estudo, foram definidas sete hipóteses sobre a adoção de arranjos contratuais concorrentes (representadas pela coexistência de unidades próprias e franqueadas) por redes de franquias, considerando os estudos baseados na teoria de Escassez de Recursos, na teoria de Agente-Principal e nos argumentos de Bradach e Eccles (1989) de que a forma plural é adotada de forma estratégica e permanente pelas empresas.

A opção pela hierarquia ou pelo mercado tem sido intensamente investigada com base na participação percentual de lojas próprias em redes de franquias em estudos baseados na *Resource Scarcity Theory* (OXENFELDT; KELLY, 1969; CAVES; MURPHY, 1976; COMBS; KETCHEN, 1999) e/ou na Teoria de Agente-Principal (LAFONTAINE, 1992; BRICKLEY et al., 1992; LAFONTAINE; SHAW, 2005, CASTROGIOVANNI et al., 2006^a e 2006^b).

Segundo os autores da teoria de Escassez de Recursos, conforme a empresa franqueadora cresce, o acesso a Recursos, sobretudo os de capital, é mais fácil. Com isso, a expectativa é que a firma aumente a participação de lojas próprias em sua rede, especialmente pela aquisição de unidades franqueadas mais rentáveis (OXENFELDT; KELLY, 1969). A franquia empresarial é classificada como uma forma organizacional transitória. Variáveis como o tamanho da rede e o número de anos de operação com o sistema de franquias vêm sendo empregadas como *proxies* para testar esta hipótese (CASTROGIOVANNI et al., 2006^a e 2006^b; LAFONTAINE, 1992; LAFONTAINE; SHAW, 2005).

Duas hipóteses iniciais são definidas:

H1: Quanto maior a idade do franqueador maior a participação de unidades próprias.

H2: Quanto maior o número de unidades maior a participação de unidades próprias.

Diante da existência de grandes franqueadores e de outras fontes alternativas de recursos de capital no mercado norte-americano, é questionada a validade das proposições da teoria de *Resource Scarcity* para explicar a adoção da franquia empresarial. Vários estudos foram realizados avaliando a aplicabilidade desta teoria comparativamente à Teoria de Agente-Principal (RUBIN, 1978; NORTON, 1988; BRICKLEY et al., 1991; LAFONTAINE, 1992; LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994; COMBS; CASTROGIOVANNI, 1994; KEHOE, 1996; SHANE, 1996; LAFONTAINE; SLADE, 2007) .

O relacionamento entre franqueador e franqueado é interpretado como uma relação entre principal e agente, caracterizada por um contrato baseado em resultado cujos incentivos são elevados. Uma vez que o franqueado tenha direito ao resultado líquido da unidade (descontadas as taxas pagas ao franqueador) e que o franqueador seja remunerado com taxas associadas às vendas desta mesma unidade, a expectativa é que o alinhamento dos interesses de ambos produza um resultado mais eficiente do que seria obtido com a operação pela própria firma (LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994). Em outras palavras, pressupõe-se que o franqueado tenha mais incentivo para operar sua unidade do que um gerente, por exemplo, quando há grande dispersão geográfica da rede. De modo que a existência de custos de controle e de monitoramento elevados favorece a opção pela franquia empresarial (LAFONTAINE, 1992; SCOTT, 1995; LAFONTAINE; SHAW, 2005).

Sob a perspectiva da Teoria de Agente-Principal, em sistemas de franquia, há interdependência entre as partes e a possibilidade de duplo risco moral. Existe o compartilhamento resultado, de risco e de ativos intangíveis, como a marca e/ou o modo de operação (MARTIN, 1988; SILVA, 2004; BLAIR; LAFONTAINE, 2005; LAFONTAINE; SLADE, 2007). Portanto, o desempenho do negócio depende do esforço tanto de franqueados (agente) como do franqueador (principal).

Lafontaine e Slade (2007) revisaram inúmeros artigos que investigaram a integração vertical à jusante em redes de franquias em que o franqueador é proveniente da indústria. Os estudos foram classificados com base nos seguintes fatores: incerteza, esforço do franqueador, esforço do franqueado, tamanho da unidade, custos de monitoramento, risco de *free-riding* (decorrente da existência de externalidades e de operações que atendem a clientes itinerantes – *non repeat business*) e complexidade de execução das atividades no ponto de venda (relacionada a execução de múltiplas tarefas pelos agentes, como por exemplo, ocorre em postos de serviços, com venda de combustíveis, troca de óleo, loja de conveniência, etc.).

Primeiro, destaca-se a associação das vendas da unidade franqueada como função do esforços do franqueador e do franqueado. Considerando uma rede em que o franqueador é um fabricante, o volume de vendas (q) é descrito pelo seguinte modelo (1.1):

$$q = f(a_M, a_R, u) \quad (1.1)$$

onde a_M = esforço do franqueador, a_R = esforço do franqueado e u = variável randômica que representa incerteza.

O esforço do franqueado refere-se à importância da atuação do mesmo para o resultado das vendas da unidade, enquanto o esforço do franqueador envolve a manutenção do valor da marca e a gestão, controle e monitoramento dos franqueados e dos gerentes da rede. Quanto mais elevada a contribuição do franqueado para a margem do negócio, maiores devem ser os incentivos, favorecendo a adoção da franquia empresarial. De modo inverso, quanto mais relevante o esforço do franqueador maior deverá ser sua parcela de remuneração e mais adequada é a opção pela integração vertical.

Segundo, considerando o franqueador como neutro ao risco e o franqueado, avesso ao risco, é esperado que, quanto maior o grau de incerteza, mais elevada será a remuneração exigida pelo franqueado. Com a elevação do custo da adoção de contratos baseados em resultado (*outcome-based contracts*), a opção pela integração vertical tende a ser mais eficiente.

Terceiro, são propostas duas alternativas sobre como o tamanho da unidade influencia a escolha da forma organizacional. Por um lado, pode representar um esforço mais elevado por parte do franqueado no resultado do negócio, decorrente de maior complexidade na gestão do ponto de venda. Por outro lado, pode representar um maior risco para o franqueado, por envolver a necessidade de maior imobilização de recursos. Enquanto na primeira situação a opção seria pela franquia empresarial; na segunda, a tendência é de maior dificuldade para a seleção de franqueados, favorecendo a integração vertical como forma organizacional mais eficiente.

Estas relações são sintetizadas em modelo estendido (1.2) apresentado por Lafontaine e Slade (2007):

$$q = \beta_0 + (\beta_M + \beta_{M \cdot x})a_M + (\beta_R + \beta_{R \cdot x})a_R + (\gamma \cdot u) \quad (1.2)$$

onde x = tamanho da unidade e γ = fator de interação de x com vendas.

Quarto, em situações onde há uma maior possibilidade de risco-moral por parte do franqueado, especificamente de *free-riding*, a firma terá maior controle sobre o comportamento do agente na opção de integração vertical. A existência de externalidades positivas associadas ao compartilhamento da marca pela rede permite que benefícios externos a uma unidade sejam

internalizados pela mesma. Essa característica é problemática quando os clientes são itinerantes. Ademais, se houver necessidade de desempenho de múltiplas atividades pelo agente, o alinhamento de interesses entre franqueado e franqueador será mais complexo. Há o risco do franqueado priorizar as atividades mais rentáveis que não necessariamente correspondem às mais relevantes para o franqueador. Entretanto, a execução de múltiplas tarefas pode ser também uma *proxy* do esforço do franqueado, sinalizando maior adequabilidade da franquia empresarial.

Por fim, a franquia empresarial tende a ser adotada como forma organizacional quando os custos de monitoramento são elevados, em especial, em redes dispersas geograficamente. Como o franqueado é *residual claimant*, pressupõe-se uma maior dedicação ao negócio comparativamente a um gerente (LAFONTAINE, 1992).

A síntese destas relações é apresentada no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Fatores que influenciam a integração vertical à jusante

Fator	Relação esperada com a participação de unidades próprias
Esforço do franqueado	-
Esforço do franqueador	+
Incerteza	+
Risco para o franqueado	+
Custos de monitoramento	-
Risco de free-riding	+

Fonte: elaborado pela autora com base em Lafontaine e Slade (2007)

Lafontaine e Slade (2007) revisaram e organizaram os resultados de estudos empíricos que investigaram a integração à jusante em redes de franquias, destacando evidências que expõem a consistência ou não da influência de cada fator sobre a integração vertical:

(1) Há evidências da relevância do custo de monitoramento, especialmente, o classificado como monitoramento do comportamento (*behavior monitoring*), na definição do *mix* contratual. Em sete estudos realizados entre 1987 e 2005, considerando *proxies* de dispersão geográfica, como o número de estados, a influência apurada sobre a integração vertical foi negativa. Em cinco estudos, foram adotadas *proxies* de concentração de unidades. De forma consistente aos demais artigos, os coeficientes estimados foram positivos, indicando uma maior propensão à integração vertical.

(2) Considerando o tamanho da unidade como *proxy* de risco para o franqueado, as evidências indicam uma relação positiva com a preferência pela integração vertical. A *proxy* adotada com maior frequência, em seis de 12 estudos, foi o valor do investimento inicial.

(3) Os resultados de oito estudos publicados, entre 1992 e 2005, sugerem a existência de relação positiva entre o esforço do franqueador (*upstream effort*) e a preferência pela integração vertical. Como *proxies* deste esforço, são utilizadas como variáveis independentes, sobretudo, o número de anos de operação antes da adoção do sistema de franquias (quatro estudos), as despesas de propaganda (dois estudos) e o tempo de treinamento inicial do franqueado (dois estudos). O esforço do franqueador está associado ao valor da marca e do modelo de gestão por ele desenvolvido. Quanto maior o esforço, maior tende a ser o risco do franqueador, sendo mais provável a preferência pela integração vertical, onde o controle é maior sobre a operação.

(4) Seis de nove estudos realizados indicam que o esforço do franqueado influencia negativamente a preferência pela integração vertical. Diferentes *proxies* são adotadas para representar este esforço, com repetição apenas para uma *dummy* representando atendimento (três estudos). A participação do franqueado tende a ser mais relevante em atividades em que a interação dele com o cliente final agrega valor, como por exemplo, em postos de serviço, concessionárias de veículos e restaurantes (CAVES; MURPHY, 1976).

(5) Quanto à incerteza do negócio, sete estudos realizados entre 1984 e 2002 são citados. As principais *proxies* empregadas foram a dispersão das vendas (3 estudos) e a proporção de unidades fechadas (2 estudos). Neste caso, a expectativa é que quanto maior a incerteza, maior o prêmio de risco exigido pelo agente (BESANKO et al., 2006).

Em suma, as autoras destacam as principais *proxies* adotadas nos estudos, constituindo importante referência para a definição das *proxies* de estudo no presente trabalho. Considerando os dados disponíveis para análise, mais cinco hipóteses de estudo são definidas.

H3: Quanto maior o esforço do franqueador (i.e. valor da marca, venda exclusivamente de produtos do franqueador, experiência do franqueador) maior a participação de unidades próprias.

H4: Quanto maior o esforço do franqueado (i.e. maior complexidade de gestão do ponto de venda) menor a participação de unidades próprias.

H5: Quanto maiores os custos de monitoramento (i.e. a dispersão geográfica) menor a participação de unidades próprias.

H6: Quanto maior o risco de free-riding (i.e. segmentos que atendem a clientes itinerantes) maior a participação de unidades próprias.

H7: Quanto maior o risco para o franqueado (ex.: maior investimento inicial) maior a participação de unidades próprias.

A realização de estudos sobre bases constituídas por dados transversais e longitudinais revelou uma estabilidade no *mix* contratual e uma preferência pela adoção de formas plurais¹¹ que combinam unidades próprias e franqueadas, contrariando a hipótese de transitoriedade¹² tanto da Teoria de Escassez de Recursos como da Teoria de Agente-Principal (LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994; SILVA, 2004; LAFONTAINE; SHAW, 2005; CASTROGIOVANNI et al., 2006^a; CASTROGIOVANNI et al., 2006^b). Os resultados sugerem que a pluralidade de formas organizacionais represente uma decisão estratégica a longo prazo da firma, conforme proposta por Braddach e Eccles (1989). Argumentos tanto da teoria de Escassez de Recursos como da teoria de Agente-Principal são utilizados para explicar o *mix* contratual a longo prazo (MARTIN; JUSTIS, 1993; LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994; CASTROGIOVANNI et al., 2006^a; CASTROGIOVANNI et al., 2006b).

Em *working paper* elaborado, em 2001, e, posteriormente publicado em 2005, Lafontaine e Shaw (2005) identificaram uma estabilidade no percentual de unidades próprias em redes franqueadas, após 8 anos de adoção do sistema de franquia, mantendo, em média, 15% de unidades próprias. As autoras argumentam que esta relativa estabilidade sinaliza uma decisão intencional da empresa por *dual distribution*.

Castrogiovanni et al.(2006) analisam a dinâmica do *mix* contratual em redes de franquias norte-americanas, especificamente a relação entre o percentual de unidades franqueadas e a idade das empresas. Os autores testam a hipótese da existência de uma relação cúbica entre a proporção de unidades franqueadas e o tempo de adoção da franquia empresarial pela franqueadora. Assim, a relação entre estas variáveis pode ser representada por uma curva em formato de um S de lado e invertido (*sideways, inverted S pattern*) na qual, em um primeiro momento, há um crescimento na participação de unidades franqueadas decorrente da escassez de capital humano e/ou financeiro até um momento em que esta proporção começa a inverter, pois estas questões deixam de ser relevantes para o franqueador. No entanto, a medida que a expansão para outros mercados passa a integrar a estratégia da empresa, a elevação dos custos de monitoramento associados a uma maior dispersão das unidades da rede, contribuem para um novo aumento na participação de lojas franqueadas, destacando a relevância de diferentes argumentos teóricos em distintas fases da empresa franqueadora.

O seguinte modelo (1.3) é testado pelos autores:

$$PROP_FRANQUEADAS = \alpha + \beta_{firma} + \beta_{antes_franchising} + \beta_{idade} + \beta_{idade}^2 + \beta_{idade}^3 + \varepsilon \quad (1.3)$$

¹¹ Alguns autores como Blair e Lafontaine (2005) adotam também o termo *dual distribution* como referência ao uso simultâneo de duas formas organizacionais para a atividade de distribuição e/ou revenda.

¹² Em geral descrita como hipótese de “*ownership redirection*”.

onde PROP_FRANQUEADAS = proporção de unidades franqueadas, firma = identificador da firma, antes_franchising = tempo de existência da firma antes da adoção do *franchising*, idade = anos de operação da firma após a adoção do *franchising*.

A hipótese é testada sobre os dados de 102 empresas ao longo de 21 anos, e os resultados apurados confirmam a proposta dos autores¹³. Cabe destacar que a proporção média de unidades franqueadas das empresas da amostra oscilou entre 0,82 e 0,93, ocorrendo o pico entre 8 e 10 anos de *franchising*. Entre 10 e 21 anos de *franchising*, foi identificada uma queda na participação média das unidades franqueadas, situando-se abaixo de 0,85 (mas acima de 0,80), que volta a elevar-se, após esta idade.

Define-se, assim, as últimas hipóteses testadas neste trabalho:

H8: O percentual de unidades próprias é definido pela empresa franqueadora, sinalizando a preferência por formas plurais.

H9: Há uma oscilação na participação de unidades próprias ao longo do contrato, caindo rapidamente em um primeiro momento, para depois aumentar e estabilizar-se em um mix contratual que combine unidades próprias e unidades franqueadas (formas plurais)¹⁴.

Em síntese, as hipóteses do estudo podem ser organizadas em três grupos conforme apresentado no Quadro 2. O primeiro grupo de hipóteses (H1 e H2) visa testar a validade da teoria de Escassez de Recursos para explicar a evolução do *mix* contratual em redes de franquias que operam no Brasil, e o segundo grupo de hipóteses (H3 a H7) tem como finalidade a investigação da aplicabilidade dos pressupostos da teoria de Agente-Principal, para a determinação do *mix* contratual neste mesmo grupo de empresas. O último grupo de hipóteses (H8 e H9) tem como objetivo identificar indícios de que a adoção de formas plurais por empresas franqueadoras seja uma decisão estratégica a longo prazo.

¹³ Os autores excluíram os extremos, ou seja, empresas com menos de dois anos de *franchising* e empresas com mais de 37 anos de *franchising*. O modelo foi analisado o método de regressão múltipla conhecido como Mínimos Quadrados Generalizados (generalized least squares - GLS)

¹⁴ Poucas empresas no Brasil têm mais de 20 anos de experiência em *franchising*, reduzindo a probabilidade de identificação de uma curva em formato de um S de lado e invertido como proposto por Castrogiovanni, Justis e Combs (2006a). As iniciativas de expansão para o exterior por parte de franqueadoras brasileiras ainda são tímidas (ABF, 2009c).

Quadro 2 – Estrutura das Hipóteses do Estudo

Hipóteses	Autores	Objetivo	Expectativa
Evolução da Participação das Unidades Próprias			
Teoria de Escassez de Recursos			
H1 a H2	Oxenfeldt e Kelly (1969); Hunt (1973); Caves e Murphy (1976).	Investigar se a necessidade de capital é determinante para a adoção do sistema de franquias.	A franquia empresarial é adotada por empresas com acesso restrito a capital. Ao longo do tempo a tendência é que a participação de lojas próprias aumente nas redes de franquias. A opção pela franquia empresarial é temporária, logo, $N_F \rightarrow 0$ (Percentual de lojas franqueadas tende a 0 a longo prazo).
Teoria de Agente-Principal			
H3 a H7	Lillis, Narayana e Gilman (1976); Rubin (1978); Norton (1988); Martin (1988); Brickley, Dark; Weisbach (1991); Lafontaine (1992); Shepard (1993); Kehoe (1996); Combs e Castrogiovanni (1994); Shane (1996); Castrogiovanni et al.(2006b).	Investigar se aspectos como risco, custo de monitoramento e risco moral são fatores determinantes para a adoção do sistema de franquias.	A adoção da franquia empresarial está associada à necessidade de contratos baseados em resultados (incentivos elevados) e/ou à necessidade de compartilhamento de risco. A opção pela franquia empresarial é a longo prazo, logo, $N_F \rightarrow 0$ (Percentual de lojas franqueadas tende a 1 a longo prazo).
Formas Plurais como Estratégia Eficiente			
H8 à H9	Bradach e Eccles (1989); Dant et al. (1992); Martin e Justis (1993); Lafontaine e Kaufmann (1994); Combs e Ketchen (1999); Lafontaine e Shaw (2005); Castrogiovanni et al.(2006 ^a); Lafontaine e Slade (2007).	Investigar se a opção por um <i>mix</i> contratual que combine a distribuição com unidades próprias e franqueadas corresponde a uma estrutura permanente.	Após um período de crescimento da participação de lojas franqueadas nas redes, ela cai à medida que a empresa ganha experiência. No entanto, esta queda é temporária e, logo, este percentual estabiliza-se em valor entre 0 e 1, que se mantém a longo prazo. A opção pela franquia empresarial é a longo prazo, logo, $0 \leq N_F \leq 1$ (Percentual de lojas franqueadas é definido em valores entre 0 e 1).

1.7 Estrutura do Trabalho

O presente estudo está organizado em oito capítulos (conforme Figura 1).

No primeiro, são apresentadas as razões que levaram à escolha do tema, bem como o problema a ser investigado, os objetivos do estudo e as hipóteses de pesquisa. Nele, também, é delimitado o escopo do estudo e são descritas as contribuições pretendidas com este trabalho.

Para melhor contextualizar o trabalho, o segundo capítulo é dedicado à definição do conceito de franquia empresarial e à descrição do desenvolvimento desse setor no Brasil e nos EUA.

No terceiro capítulo, são analisados os impactos da adoção da franquia empresarial sobre o lucro da empresa franqueadora, sob a perspectiva da Teoria Microeconômica Tradicional.

O quarto capítulo versa sobre a revisão de conceitos da teoria econômica, em especial, da Teoria de Agente-Principal, contextualizando esta abordagem teórica frente à Teoria de Organização Industrial e comparativamente às teorias de Direitos de Propriedade e de Economia de Custos de Transação. O capítulo seguinte apresenta revisão cronológica de estudos realizados sobre a adoção da franquia empresarial no mercado norte-americano e internacionalmente, especialmente no Brasil.

O sexto capítulo atém-se à descrição da estrutura geral da pesquisa, abordando aspectos como: fontes de dados, amostragem, método de análise de dados, entre outros. O capítulo seguinte é dedicado à apresentação dos principais resultados, bem como de suas análises.

No oitavo e último capítulo é desenvolvido o fechamento do trabalho, resumindo os principais achados e indicando novos caminhos para o desenvolvimento de estudos futuros. Em suma, nesta parte, apresentam-se as considerações finais da pesquisa.

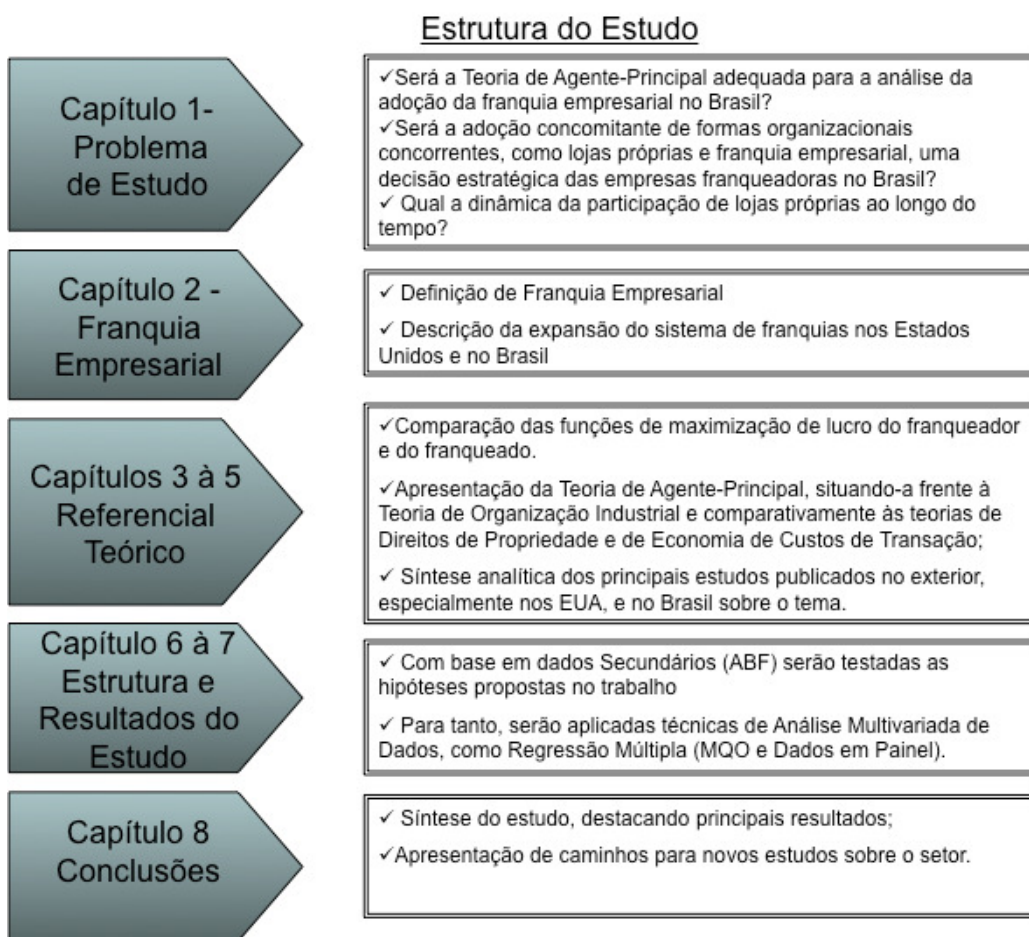


Figura 1 - Estrutura do Estudo

1.8 Contribuições Esperadas

Com a realização deste estudo pretende-se contribuir para a compreensão da dinâmica do *mix* contratual em redes de franquias no Brasil. Desse modo, espera-se sinalizar, à luz das teorias econômicas, os principais determinantes da decisão de adotar este canal de distribuição por empresas que operam no país. A Teoria de Agente-Principal corresponde apenas a uma das abordagens que podem ser utilizadas para a análise econômica de arranjos contratuais, de modo que este estudo complementa outros que foram e que poderão ser realizados sobre a perspectiva de outras teorias como a Teoria de Direitos de Propriedade e a Economia de Custos de Transação.

2. DEFININDO A FRANQUIA EMPRESARIAL

Em um ambiente com tantas alternativas para expansão dos negócios o que, efetivamente, caracteriza uma franquia empresarial? Dentre as várias alternativas para expansão um fabricante pode optar, por exemplo, pela abertura de lojas próprias, pela aquisição de outras redes, pela franquia empresarial ou pela venda de seus produtos em lojas multimarca.

De acordo com a Lei nº 8.955/94, que regulamenta o setor de franquias no Brasil:

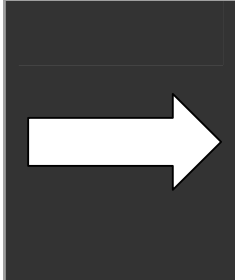
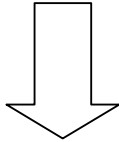
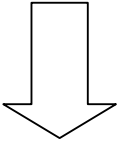
Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (MDIC, 2005)

Um dos fatores que explica a adoção da franquia empresarial (também denominada *franchising*) é a possibilidade de expandir o negócio apoiado em recursos de outro investidor. Esses recursos não se restringem aos recursos financeiros. Incluem também a capacidade de gestão e o conhecimento do mercado local por parte do franqueado (CHERTO et al., 2006).

Nesta linha, o franchising é definido pela International Franchise Association (BESHEL, 2001, p.4) como: “um método de expansão de negócios caracterizado por uma licença de marca, pelo pagamento de taxas e por elevada assistência e/ou controle.¹⁵”

Conforme ilustrado na Figura 2 a franquia empresarial representa um canal de vendas (ou de distribuição) que: (1) reduz o volume de investimento requerido para a expansão da rede e (2) permite que as empresas atendam seus clientes com maior controle sobre a imagem da marca comparativamente a revendedores independentes (FOSTER, 1995; CHERTO et al, 2006). As estratégias de revitalização de marcas como Hering, com a Hering Store e como Lilica & Tigor (Marisol) envolveram o desenvolvimento de redes de franquias de marcas antes encontradas apenas em lojas multimarca ou em revendedores exclusivos.

¹⁵ a method of business expansion characterized by a trademark license, payment of fees, and significant assistance and/or control.

Indústria	Distribuição	Revenda	Investimento	Controle
Fabricante	Atacadista	Varejista Multimarca	Menor Investimento	Menor Controle
		Lojas Franqueadas		
		Venda Direta		
	Lojas Próprias	Maior Investimento	Maior Controle	

Fonte: Adaptado de Cherto et al. (2006)

Figura 2 – Exemplo de opções de canais de distribuição

Assim, por meio de um contrato firmado entre duas empresas, estabelece-se uma relação entre o franqueador, detentor da marca e/ou de todo um modelo de gestão de negócio e o franqueado, investidor que representará a marca frente ao cliente final (FOSTER, 1995; SANTOS, 1997). Nesse contrato são definidos os direitos e as obrigações de ambas as partes e também o prazo do contrato e as condições de renovação ou de seu rompimento. Cabe à franqueadora monitorar e apoiar a gestão das unidades franqueadas para que os padrões definidos sejam respeitados. O franqueado não é um empregado do franqueador mas dono de seu próprio negócio, sobre o qual tem um grau limitado de autonomia. O alinhamento entre as partes é fundamental para o fortalecimento e preservação da marca a longo prazo.

No Brasil os investimentos para a abertura de uma nova unidade, em geral, são integralmente realizados pelos franqueados, apesar de modelos intermediários serem eventualmente adotados (SILVA; AZEVEDO, 2007). Esses investimentos incluem a locação ou a compra do ponto, a reforma ou a construção das instalações, de acordo com os padrões de imagem e/ou arquitetônicos definidos pela franqueadora e a aquisição dos equipamentos e do estoque inicial, além do pagamento de uma taxa de franquia. Cabe também ao franqueado reservar o capital de giro necessário para a operação do negócio adquirido.

2.1 Gerações de Franquias

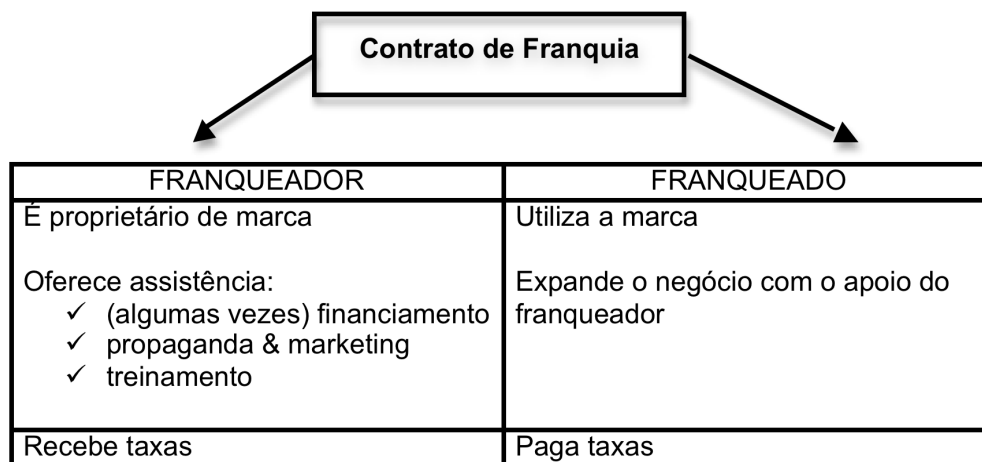
Ao longo dos anos, o sistema de franquias evoluiu e o apoio e as garantias oferecidas pelo franqueador tornaram-se mais abrangentes. De modo que as franquias são classificadas em

gerações, de acordo com a intensidade do suporte que é fornecido pela empresa franqueadora à franqueada.

A franquia de 1ª geração é denominada franquia de marca e de produto, uma vez que prevê apenas a concessão de direitos de uso de marca e de comercialização de produtos e/ou serviços (FOSTER, 1995). Nessa modalidade o franqueado adota a imagem da empresa franqueadora, tornando-se distribuidor preferencial de seus produtos e/ou serviços (ELANGO; FRIED, 1997). Alguns autores subdividem as franquias de marca e produto em 1ª e 2ª geração, conforme o grau de assessoria prestado à franqueada pela franqueadora. O suporte é bastante limitado, podendo incluir ou não algum apoio técnico ou financeiro (CHERTO; RIZZO, 1994; SANTOS, 1997). Em geral, apenas são definidas normas ou padrões de imagem e de comunicação, delegando ao franqueado maior autonomia de gestão do negócio. A remuneração do franqueador não é explícita, estando embutida no valor de produtos adquiridos pelo franqueado (MDIC, 2005). Como exemplos de franquia de 1ª geração, existem as engarrafadoras da Coca-cola e da Pepsico, os revendedores de combustíveis e as concessionárias de veículos. No início da expansão de sua rede empresas como O Boticário foram classificadas como de 2ª geração porque não havia cobrança de *royalties*. O foco era o ponto de venda e a comercialização dos produtos e serviços da franqueadora (MAURO, 1994).

Na franquia de formato de negócio ou de 3ª geração, o apoio dado à empresa franqueadora é mais amplo, com transferência de conhecimento de todo o modelo de gerenciamento do negócio previamente desenvolvido e testado (FOSTER, 1995; CHERTO; RIZZO, 1994; ELANGO; FRIED, 1997). Além de marca exclusiva a franquia de formato de negócio requer que a empresa franqueadora tenha um programa formal de treinamento, um manual operacional, incluindo a descrição dos processos, das especificações técnicas e dos padrões de qualidade e uma estrutura que dê apoio operacional ao franqueado e que monitore os padrões de imagem e de serviços da rede. Como contrapartida cabe ao franqueado o pagamento de valores monetários previstos em contrato. Conforme destacado por Ray Kroc (McDonald's): “*O verdadeiro produto de um empreendimento não é o que se vende, mas como se vende*” (KROC *apud* MDIC, 2005). Nesta modalidade, o relacionamento entre franqueadora e franqueada é formalizado por meio de um contrato de franquia, como ilustrado na Figura 3 (FOSTER, 1995; BESHEL, 2001)¹⁶.

¹⁶ As distribuidoras de combustíveis, em geral, firmam com os revendedores proprietários dos postos de serviços contratos de Promessa de Compra e Venda Mercantil (PCVM) e de Comodato de Equipamentos. Apenas a partir da década de 1990, com o advento das lojas de conveniência, passaram a ser firmados contratos de franquia, porém, limitados a essa atividade.



Fonte: BESHTEL (2001, p. 1)

Figura 3 – Características dos Sistemas de Franquias

Além destas três gerações são denominadas franquias de geração superior os sistemas mais avançados em que, por exemplo, (1) há um Conselho de Franqueados¹⁷, que participa ativamente das decisões estratégicas da empresa ou (2) há cláusula de recompra da unidade franqueada em seus contratos de franquias, caso não haja renovação do mesmo. Neste contexto a quarta geração, classificação desenvolvida e adotada apenas no Brasil, é denominada *Learning Network Franchising* cuja principal característica que a distingue das anteriores é a mudança de status dos franqueados, participando ativamente na definição das decisões estratégicas da rede e contribuindo para a evolução do modelo de negócio (AZEVEDO et al., 2002).

Na literatura norte-americana, duas classificações são adotadas: a franquia tradicional e a franquia de formato de negócio (business format franchising) (BESHTEL, 2001; BLAIR; LAFONTAINE, 2005). A primeira abrange as redes de franquias originárias da indústria e desenvolvidas com vistas à integração à jusante (*forward integration*)¹⁸, tais como: distribuidores de bebidas, revendedores de veículos ou postos de serviços. A segunda é baseada, sobretudo, em um modelo de negócio replicável desenvolvido por uma empresa de serviços, por exemplo, alimentação, hotelaria e escolas de idiomas.

¹⁷ “Órgão de representação coletiva dos franqueados junto ao franqueador. As funções, poder de decisão, regras de formação, quorum, etc. são estabelecidos pelo franqueador. O principal objetivo do Conselho é representar os franqueados, buscando uma permanente melhoria no relacionamento interno da rede e soluções de problemas que visam o benefício de todos.” (Guia do Franchising, 2009)

¹⁸ A integração para trás (da produção à matéria-prima) é denominada integração à montante (backward integration), enquanto a integração para frente (da produção ao varejo) é conhecida como integração à jusante (forward integration) (BESANKO et al, 2006).

2.2 Vantagens e Desvantagens da Franquia Empresarial

Dentre os diferentes formatos de canais de vendas como, por exemplo, a operação de lojas exclusivas administradas por gerentes ou a venda de produtos para lojas multimarca, a franquia empresarial oferece algumas vantagens à empresa detentora da marca (franqueadora) (LAFONTAINE, 1992; PLÁ, 2001; CHERTO et al, 2002).

Primeiro, a franquia empresarial possibilita a expansão das lojas de uma rede com menor comprometimento de recursos próprios e maior agilidade. A necessidade de capital próprio para investimento na expansão da rede é reduzida, porque é realizada com recursos de terceiros, isto é, do franqueado. Segundo, argumenta-se que o franqueado tem maiores incentivos para se empenhar na gestão do negócio, visto que compartilha os lucros e os prejuízos do negócio com o franqueador (LAFONTAINE, 1992). De modo que a expectativa é que uma unidade apresente resultado superior quando administrada por um empresário (franqueado) comparativamente a um gerente remunerado por um salário fixo mensal.

Terceiro, a delegação da gestão para o franqueado reduz os custos de gestão da operação a distância, especialmente para outras regiões onde o mesmo detém maior conhecimento sobre a cultura e o mercado local.

Quarto, o crescimento do número de unidades em operação contribui para o fortalecimento da marca, haja visto que permite maior exposição da marca mantendo-se um razoável controle sobre a imagem transmitida ao público. Trata-se de uma oportunidade de ampliação da base de clientes à medida que aumentam as possibilidades de interação do público com a marca. Ademais, a marca pode atuar como uma barreira de entrada para novas empresas. As franquias ocupam uma posição de destaque nos shopping centers dificultando a entrada de novas empresas independentes. Ao final de 2006, a ABF estimava que cerca de **50%** das operações instaladas em shopping centers integravam redes de franquias (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2007).

Os dados da Tabela 1 sintetizam os principais benefícios citados para a adoção do sistema de franquias. Dentre as diferentes opções destacaram-se o fortalecimento da marca (30 redes e 158 franqueados) e a rapidez na expansão (25 redes). A pesquisa foi realizada com uma amostra de 41 empresas franqueadoras e 270 franqueados, representando 593 unidades (ANGELO et al., 2005).

Tabela 1 – Benefícios da introdução do sistema de franquia (resposta dos franqueadores)

Indique, em ordem decrescente, os dois principais benefícios da introdução do sistema de franquia na sua empresa.

Respostas	%	Freq. total
Aumento da rentabilidade	19,5	8
Redução de custos	12,2	5
Rapidez na expansão	61,0	25
Cobertura geográfica maior	26,8	11
Fortalecimento da marca	73,2	30
Redução de problemas trabalhistas	2,4	1
Entendimento das responsabilidades	0,0	0
Melhora no retorno do capital	0,0	0
Outro	4,9	2
Total		41

Fonte: Provar – FIA (ANGELO et al., 2005)

Quinto, o contrato de franquia firmado entre o franqueador e o franqueado permite que o controle sobre o ponto de venda seja maior do que com revendedores independentes ou lojas multimarca, sem que haja risco de estabelecimento de vínculo empregatício. Em geral, os contratos preveem pouca autonomia de gestão para o franqueado. Por exemplo, em algumas redes, é definido o *mix* mínimo de produtos que a loja deve comprar. Em outros, o preço ao consumidor de todos ou de vários itens pode ser definido pelo franqueador, como ocorre com redes de alimentação *fast-food* que divulgam os preços nas propagandas realizadas, tais como: Bob's, Habib's e McDonald's. Por outro lado, Rubin (1978, p. 232) argumenta que a relação estabelecida entre franqueador e franqueado é um exemplo de que não há uma separação clara entre hierarquia e mercado, em que “o franqueado está mais próximo de ser um empregado do franqueador do que um empreendedor independente”. No entanto, em várias situações, como a introdução de novos produtos ou a realização de campanhas promocionais, há necessidade de negociação entre franqueador e franqueado. Em geral, nos materiais de divulgação de campanhas há um alerta de que as mesmas são válidas nas lojas identificadas com o material promocional ou seja: não há adesão de 100% da rede!

Sexto, à medida que cresce o tamanho da rede a empresa obtém economias de escala, contribuindo para a redução de custos de produção, para o aumento do poder de barganha frente a fornecedores e para a diluição de despesas como as administrativas e de marketing. De modo que a presença de ganhos de escala caracteriza os ramos de atividade mais adequados para a expansão via franquia

empresarial (CAVES; MURPHY, 1976). Por exemplo, no caso de fabricantes de cosméticos, há ganhos de escala, tanto na produção como na divulgação da marca e na realização de promoções.

Sétimo, há flexibilidade para conversão de unidades próprias em franqueadas e vice-versa, bem como possibilidade de transferência de unidades entre franqueados, minimizando o impacto sobre a imagem e a reputação da empresa. O sistema de franquias permite que o franqueador adquira unidades rentáveis ou estratégicas para o fortalecimento de seu negócio ou transfira unidades pouco lucrativas para franqueados, cuja estrutura de custo e carga tributária são menos elevadas. Além disso há a possibilidade de repasse de unidades mal gerenciadas ou de propriedade de franqueados em litígio com o franqueador para outros empresários sem a necessidade de fechamento da unidade. Em levantamento realizado pela ABF (1995) houve o fechamento de 2,11% das unidades franqueadas e 1,36% mudaram de proprietário. Desse modo o processo de transferência de propriedade pode ocorrer sem o conhecimento do público, garantindo a continuidade do negócio e preservando a marca.

Outras vantagens mencionadas incluem: o acesso a novas ideias provenientes de contribuições dos franqueados; a viabilidade para atuação em mercados menos lucrativos, onde seria inviável a instalação de uma unidade própria, em razão das vantagens de menor custo de operação do franqueado; a manutenção do foco no *core business* da empresa, no caso de fabricantes como Hering, Via Uno e O Boticário ou de editoras, como a que integra o grupo Yázigi (CHERTO et al, 2005). Tendo em vista o enquadramento fiscal diferenciado para micro e pequenas empresas, muitas vezes os franqueados apresentam menores custos do que o franqueador.

Para o franqueado o sistema de franquias também apresenta várias vantagens. Primeiramente, argumenta-se que a abertura de uma unidade franqueada envolva um menor risco do que a abertura de um novo negócio independente, por tratar de marca reconhecida e de um modelo de operação já testado. No estudo realizado pelo Provar, conforme os dados da Tabela 2, o valor da marca destacou-se como principal benefício do investimento na abertura de uma franquia (ANGELO et al, 2005).

Tabela 2 – Principais benefícios do investimento em franquia (resposta dos franqueados)

Indique, em ordem decrescente, os dois principais benefícios do investimento em uma franquia.		
Respostas	%	Freq. total
Valor da marca	59,6	158
Maior chance de sucesso	18,5	49
Maior garantia de Mercado	3,8	10
Melhor conhecimento dos custos de instalação	1,1	3
Negócio já testado	12,1	32
Relativa autonomia jurídica e financeira	0,4	1
Ganhos de escala. Ex.: promoções	1,9	5
Outro	2,6	7
Total	100,0	265

Fonte: Provar – FIA (Angelo et al., 2005)

Segundo, ao integrar uma rede o franqueado passa a usufruir de benefícios como os investimentos em marketing e/ou vantagens junto a fornecedores, o que não ocorreria se atuasse individualmente.

Terceiro, conta com o suporte do franqueador que o capacita e assessora na operação do negócio, além de facilitar o acesso a outros empresários com quem pode compartilhar experiências e esclarecer dúvidas.

Considerando a expansão via franquia empresarial existem também fatores críticos que precisam ser considerados. Sob a ótica do franqueador a opção por esse sistema representa um menor controle sobre o ponto de venda, comparativamente a unidades próprias. Um gerente é um funcionário da empresa e o franqueado é proprietário de sua unidade. O franqueador pode exercer sua autoridade, rapidamente, sobre um gerente que integra seu quadro de funcionários. Mas, em muitos casos precisa negociar com o franqueado. A execução de decisões como a introdução de novos produtos ou a realização de campanhas promocionais torna-se, portanto, mais complexa. Outro aspecto a considerar é o investimento necessário para a estruturação de uma área que monitore e dê suporte ao franqueado. Não basta vender a franquia. É fundamental zelar pela rede! É necessário acompanhar a unidade franqueada ao longo do prazo do contrato. O cliente não distingue unidades próprias ou franqueadas! Uma experiência negativa em uma unidade tem impacto negativo sobre toda a rede e sobre o valor da marca.

E para o franqueado? A aquisição de uma franquia não é isenta de riscos. Cabe ao candidato interessado em investir em uma unidade franqueada analisar as diferentes oportunidades. Ao ingressar em uma rede de franquias a autonomia de gestão do franqueado é limitada. Em geral a

franquia empresarial caracteriza-se pela divisão de atividades entre franqueador e franqueado. O franqueado é responsável pela operação do ponto de venda, respeitando os padrões de imagem e de operação definidos pelo franqueador. Ao final do contrato o mesmo pode ser renovado ou não, representando um risco para o franqueado dependendo das salvaguardas previstas no mesmo. Por exemplo, garantia de recompra pelo franqueador ou da facilidade para venda ou transferência do negócio para terceiros.

A pesquisa realizada por Angelo et al. (2005) identificou como fatores críticos: o risco de perda de padronização (16 redes); a redução de controle sobre a implementação de ações de marketing (14 redes); a perda de exclusividade sobre o *know-how* e o maior custo de monitoramento das operações (ambos com 12 redes). Quando os franqueados foram indagados sobre as duas principais desvantagens do investimento em uma franquia as suas respostas ficaram dispersas. Os fatores mais citados foram, respectivamente, a pouca flexibilidade (27%) e a autonomia parcial na administração do negócio (18%); a limitação nos ganhos (18%) e as taxas pagas ao franqueador (16%).

2.3 Regulamentação da Franquia Empresarial no Brasil

Uma primeira iniciativa para regulamentação do sistema de franquias no País foi o Projeto de Lei nº. 1.526/89, que propunha a regulação das “relações contratuais entre franqueador e franqueado... evitando o abuso do poder econômico” (PAMPLONA, 1999, p. 92). No entanto, o mesmo não foi aprovado, tendo sido arquivado em 1991. Em 1991 novo Projeto de Lei (318/91) foi apresentado, mas não teve sua aprovação no Senado, retornando à Câmara Federal.

Em 1992 a Resolução nº 35/92 dispôs sobre o registro de marcas internacionais e sobre a remessa de *royalties* ao exterior contribuindo assim para um ambiente mais seguro e atrativo para redes de franquias estrangeiras (MAURO, 1994). No ano seguinte, essa resolução foi revogada e substituída pelo Ato Normativo 115/93, do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

Na ausência de uma regulamentação mais abrangente, após a criação da ABF, o setor também contava com o Código de Autorregulamentação da ABF (atualmente Código de Ética e de Autorregulamentação), por meio de sua Comissão de Ética que até hoje atua no sentido de analisar questões éticas e práticas comerciais envolvendo empresas franqueadoras, franqueados e prestadores de serviços (ABF, 2008b).

Em 1994 a Lei Federal nº 8.955/94, inspirada no Projeto de Lei nº 318/91 e em leis norte-americanas e francesas, é aprovada (PAMPLONA, 1999). O setor passa a contar com uma legislação regulamentando o setor. Com vistas a promover maior transparência e evitar abusos de poder do franqueador essa Lei determina que as empresas interessadas em ingressar e atuar no sistema de franquias forneçam aos candidatos à franquia pelo menos 10 dias antes da assinatura do

contrato de franquia, uma Circular de Oferta de Franquia (COF), redigida em texto claro e acessível. Neste documento deve constar¹⁹: (1) histórico resumido da empresa franqueadora; (2) balanços e demonstrações financeiras dos dois últimos exercícios; (3) indicação de todas as pendências judiciais relacionadas ao sistema de franquias; (4) descrição detalhada do negócio franqueado e das responsabilidades do franqueado; (5) perfil do franqueado ideal; (6) nível de dedicação exigida pelo negócio; (7) especificações do total de investimento requerido para a abertura de uma unidade; (8) informações claras sobre todas as taxas e valores a serem pagos pelo franqueado ao longo do contrato; (9) relação completa dos franqueados da rede, bem como de ex-franqueados que se desligaram da rede nos últimos 12 meses; (10) se há ou não delimitação do território de atuação da unidade franqueada; (11) política sobre fornecedores; (12) indicação e detalhamento de todos os serviços oferecidos pelo franqueador, incluindo eventuais custos; (13) situação do registro de marcas ou patentes junto ao INPI; (14) disposições sobre o uso do *know-how* transmitido ao franqueado após o encerramento do negócio e (15) os modelos completos de contratos ou pré-contratos adotados para formalizar a relação entre franqueador e franqueado. A não veracidade destas informações pode resultar na anulação do contrato e também no pagamento de indenização ao franqueado pelos valores investidos no negócio.

2.4 Remuneração do Franqueador

Nos contratos de franquias são definidas as taxas a serem pagas pelo franqueado. Em contrapartida aos direitos de uso da marca e do formato de negócio, em geral, os franqueados precisam efetuar o pagamento de uma taxa inicial de franquia e dos *royalties*. Adicionalmente, algumas redes incluem contribuições compulsórias para um fundo cooperado de propaganda ou de marketing. Como a taxa de franquia é um valor fixo em reais cobrado na assinatura do contrato as taxas de *royalties* e de publicidade são mensais e, em geral, correspondem a um percentual sobre o faturamento ou sobre as compras²⁰. No entanto, em alguns segmentos onde há venda de produtos dos franqueadores para os franqueados, como no caso de perfumarias e cursos de idiomas, a taxa de *royalties* pode ser nula, pois a remuneração do franqueador é embutida no valor do produto ou do material didático vendido ao franqueado. Como a taxa de *royalties* tem como finalidade remunerar o franqueador pelo uso da marca e do modelo de operação, pela manutenção da rede e pelo suporte do franqueador ao longo do contrato. A taxa de publicidade, quando presente, destina-se exclusivamente a despesas com

¹⁹ Vide texto completo da Lei n.º 8.955/94 no anexo.

²⁰ A forma de cobrança de taxas em sistemas de franquias assemelha-se à tarifa em duas partes (*two-part tariff*) descrita na Teoria do Consumidor, como uma forma de apropriação do excedente do consumidor (Pindick; Rubinfeldt, 2009). Por exemplo, um clube de golfe que cobra uma taxa anual para adesão ao serviço e depois, taxas individuais pelo uso do campo. No caso da franquia, há uma taxa inicial, cobrada a cada renovação do contrato e taxas mensais sobre a venda ou sobre a compra de produtos e/ou serviços. O pagamento da taxa permite o acesso a uma marca e/ou a um modelo de gestão.

propaganda ou com promoções, não podendo ser empregada com outra finalidade. Em suma, a remuneração do franqueador pode ocorrer por meio da venda de produtos ao franqueado e/ou de cobrança das taxas de franquia ou de *royalties* (LAFONTAINE, 1992).

2.5 Desenvolvimento da Franquia Empresarial

O sistema de franquias apresentou crescimento rápido em diferentes Países onde foi adotado. No Brasil, de 3.236 unidades franqueadas em 1985, o setor atingiu 65.553, em 2007. No Japão, em 1965, existiam apenas sete redes de franquias. Pouco mais de quatro décadas depois, em 2007, 1.100 empresas franqueadoras atuavam no País, com um total de 225 mil unidades em operação. Na França, em 1971, existiam 34 redes de franquias e cerca de 2 mil unidades. Ao final de 2007, 1.037 redes eram responsáveis por 43,7 mil pontos de venda. Na China, ao final desse mesmo ano, estimava-se 2.600 franqueadoras operando 195 mil unidades. Desde meados do século XIX este modelo tem sido adotado por empresas norte-americanas, país onde se calcula, ao final de 2008, a atuação de 2.900 empresas franqueadoras responsáveis por 900.000 estabelecimentos (Tabela 3).

Tabela 3 – Ranking Mundial 2008

Ranking	Região/ País	Número de Redes Franqueadoras
1	EUA	2.900
2	China	2.600
3	Coréia do Sul	2.465
4	Índia	1.800
5	Brasil	1.397
6	Canadá	1.200
7	Japão	1.194
8	França	1.141
9	Austrália	1.000
10	Filipinas	967
11	Alemanha	910
12	Espanha	843
13	México	820
14	Grã-Bretanha	800
15	Turquia	800

Fonte: WFC/ABF (2009)

Mesmo com cerca de 40% do número de redes de franquias instaladas nos EUA, o Brasil destaca-se no cenário internacional, posicionando-se em quinto lugar no ranking do World Franchise Council (Tabela 3). Tanto no Brasil como em outros países como EUA, Japão e China, o setor de franquias apresenta taxas de crescimento mais elevadas do que as do PIB de cada um desses Países. Entre

2001 e 2005, o faturamento do setor de franquias no Brasil e nos EUA apresentou crescimento de 43% e 41%, respectivamente (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2008; ABF, 2009b).

2.5.1. Desenvolvimento da Franquia Empresarial nos EUA²¹

A franquia empresarial, como hoje conhecemos, desenvolveu-se nos EUA, a partir de meados do Século XIX com a crescente mobilidade dos norte-americanos, com o advento da ferrovia e com o início das operações com redes de revendedores. Em 1850, surge a primeira cadeia de restaurantes, a Harvey House, cujas unidades foram instaladas em estações ferroviárias. Para controlar a qualidade da rede eram feitas visitas regulares às operações. Desta época, datam os primeiros acordos de licenciamento de venda e prestação de serviços firmados por empresas como a Singer Sewing Machine Company (fabricante de máquinas de costura) e a McComark Harvesting Machine Company (produtora de colheitadeiras). Em 1989, são estabelecidas as franquias para revenda de automóveis da GM e da Ford. O contexto era o da revolução industrial norte-americana cuja produção em massa de bens de consumo, a preços acessíveis, atendia à demanda dispersa geograficamente. Ao mesmo tempo, a legislação antitruste vigente impedia que os fabricantes de automóveis atuassem também na revenda de veículos. Assim, a necessidade de eficiência na distribuição dos produtos provocou a seleção de franqueados, atuando com exclusividade em territórios delimitados pelo franqueador.

Em 1901 tendo em vista os custos de transporte de bebidas, é criada a primeira franquia engarrafadora de refrigerantes, tendo como pioneira a Coca-cola. Em 1909, a Western Auto Franchise inova oferecendo serviços aos franqueados, tais como: assessoria na seleção do ponto, treinamento e assessoria em marketing.

Nas décadas de 1920 e 1930 o conceito é adotado por empresas de diferentes ramos de atividade. Em 1921, é fundada a Hertz Rent a Car, locadora de veículos e a primeira franquia de serviços aberta nos EUA. Alguns anos mais tarde, em 1925, é aberta a primeira franquia de *fast-food*, a A&W. Na década de 1930, com o lançamento do motor à combustão, surgem as franquias de revenda de combustíveis. A maioria das franquias dessa época tem sua origem associada à venda de produtos e não à prestação de serviços.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial e a volta das tropas para casa, acontece o grande boom das franquias nos EUA. Os veteranos de guerra buscam alternativas ao emprego formal e encontram nas franquias uma oportunidade de negócio. No mesmo período, em 1946, é aprovado o Trademark Act que regulamenta o uso de marcas no mercado norte-americano. Está criado o contexto para a

²¹ Ver Mauro (1994), Pamplona (1999), Blair e Lafontaine (2005), Cherto et al. (2006), MDIC (2006^a) e IFA (2009).

explosão do setor e para o desenvolvimento da 3ª geração de franquias, a de formato de negócio. Datam dessa época as cadeias de fast-food, as locadoras de automóveis, as redes de hotéis, etc. Em apenas 10 anos redes como McDonalds' e Holliday Inn abrem 1.000 unidades e a Budget Rent a Car, 500 lojas.

Na década de 1960 o sistema enfrentou um grande desafio. O crescimento acelerado e a popularização do sistema de franquias contribuíram para o aparecimento de oportunistas em busca de enriquecimento rápido. Preocupados apenas com a receita obtida com a taxa de franquias estelionatários criavam e vendiam franquias fictícias, cujos franqueadores eram denominados *fly-by-night*. Ocorrem assim, as primeiras iniciativas de regulação do setor, a partir da aprovação de leis estaduais, impondo maior transparência aos franqueadores. No entanto até hoje alguns estados ainda não possuem lei específica para contratos de franquia.

2.5.2. Desenvolvimento da Franquia Empresarial no Brasil

No Brasil, as primeiras iniciativas de adoção do sistema de franquia empresarial datam da segunda metade do Século XX. Entre as pioneiras podem ser citadas as escolas de idiomas Yázigi (1963) e CCAA (1969), além das engarrafadoras de bebidas, concessionárias de veículos e revendedoras de combustíveis.

A disseminação do sistema de franquias como modelo de negócios ocorre mesmo, a partir da década de 1980. Em 1979, o McDonalds' inaugura sua primeira loja no Brasil. No entanto só em 1987 abre sua primeira unidade franqueada. No início da década de 1980 empresas como O Boticário, Água de Cheiro, Bob's e Ellus adotam o sistema de franquias. Este modelo de distribuição populariza-se no País e é crescentemente adotado por fabricantes, varejistas e empresas de serviços. Em 1987 a Associação Brasileira de Franchising - ABF foi fundada, mesmo ano em que foi inaugurada a primeira unidade franqueada do MacDonal'd's no Brasil. No Brasil, a economia fechada e as altas taxas de inflação vigentes durante boa parte do Século XX inibiram a entrada de empresas de franquias internacionais e mesmo o desenvolvimento de redes nacionais do gênero. Com a abertura econômica do início da década de 1990 e a estabilização da moeda, obtida por meio do Plano Real a partir de 1994, o cenário transformou-se favoravelmente à inclusão do Brasil nos planos de expansão internacional de franquias estrangeiras.

Em 1994 a participação de franquias estrangeiras no País era de 11% (MAURO, 1994), ano em que foi promulgada a Lei nº 8.955/94 que regulamenta o setor. Nessa época constatou-se desenvolvimento mais vigoroso das empresas franqueadoras nacionais (MARQUES et al., 2005).

Na década seguinte verifica-se a volta de marcas como Subway e KFC e a entrada de novas marcas, como Burger King e Curves. Ao mesmo tempo a ABF e a Apex firmam acordo para a promoção de

marcas nacionais no exterior. Em 2006 foi renovado o acordo firmado entre a ABF e a APEX-Brasil, cujo objetivo é incentivar a internacionalização de franquias nacionais, incluindo para o biênio de 2007 e 2008 a participação em feiras de negócios e missões internacionais em 10 Países (Argentina, Chile, Colômbia, México, Equador, Peru, EUA, Portugal, Itália e Espanha). As feiras internacionais de franchising consistem em vitrinas de divulgação dos conceitos e marcas nacionais, possibilitando a aproximação dos empresários brasileiros com investidores estrangeiros. Ao final do primeiro trimestre de 2009, 59 empresas franqueadoras possuíam operações no exterior, atuando em 43 Países distribuídos nos cinco continentes (ABF, 2009c). Em estudo realizado em 2009, a partir de consulta ao site de 27 empresas franqueadoras com presença de lojas instaladas em outros Países, foi verificada a presença de marcas brasileiras em diferentes continentes e distintos países, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Amostra de Franquias Brasileiras com Operação no Exterior em janeiro de 2009

Nome	Atividade	Total Lojas	Brasil	Exterior	% no Exterior
Akakia	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	126	125	1	0,8%
Arezzo	Vestuário, Calçados e Acessórios	218	211	7	3,2%
Bit Company	Treinamento	138	136	2	1,4%
Bob's	Alimentação, Cafeteria e Confeitaria	591	588	3	0,5%
Carmen Steffens	Vestuário, Calçados e Acessórios	120	110	10	8,3%
CCAA	Ensino de Idiomas	805	785	20	2,5%
Chilli Beans	Vestuário, Calçados e Acessórios	141	132	9	6,4%
Closet & Cia	Móveis, Decoração e Presentes	9	6	3	33,3%
Colcci	Vestuário, Calçados e Acessórios	111	97	14	12,6%
Depyl	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	45	44	1	2,2%
FISK	Ensino de Idiomas	930	851	79	8,5%
Green	Vestuário, Calçados e Acessórios	27	24	3	11,1%
Jacques Janine	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	63	62	1	1,6%
Lilica Tigor	Vestuário, Calçados e Acessórios	119	108	11	9,2%
Localiza	Veículos	312	232	80	25,6%
Microcamp	Treinamento	152	136	16	10,5%
Morana	Vestuário, Calçados e Acessórios	87	83	4	4,6%
Mundo Verde	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	124	123	1	0,8%
Nobel	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	154	141	13	8,4%
O Boticário	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	2459	2387	72	2,9%
Pastelânida	Alimentação, Cafeteria e Confeitaria	41	40	1	2,4%
Rosa Chá	Vestuário, Calçados e Acessórios	27	24	3	11,1%
Showcolate	Alimentação, Cafeteria e Confeitaria	84	81	3	3,6%
Spoletto	Alimentação, Cafeteria e Confeitaria	161	150	11	6,8%
VIA UNO	Vestuário, Calçados e Acessórios	193	115	78	40,4%
Werner	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	35	34	1	2,9%
Wizard	Ensino de Idiomas	1062	1034	28	2,6%

Fonte: ABF; Site das Empresas (jan/2009)

Em 2009, 89% das redes que atuam no Brasil são nacionais, mesma participação apurada, em 1994. Ao lado de expansões bem sucedidas como Kumon, Jet Oil, 5 a Sec, Jani King, Dry Clean, vários foram os casos de insucesso de introdução de marcas estrangeiras no País na década de 1990, como na área de fast food, as redes norte-americanas Arby's, Subway (já na segunda investida) e KFC (atualmente na terceira tentativa) (VANCE et al., 2007). Entre os franqueadores estrangeiros, a predominância é de marcas norte-americanas, com 61% de participação, atuando em diferentes segmentos como alimentação (ex.: McDonald's, BurgerKing, Starbucks, etc.) e serviços

automotivos (ex.: Jet Oil, Hertz, Budget Rent a Car), entre outros. Considerando as 20 maiores redes que atuam no País apenas três são estrangeiras, a japonesa Kumon (1.555 unidades), atrás apenas da brasileira O Boticário com 2.667 lojas em operação, e as americanas Jet Oil (12º lugar) e McDonald's (15º lugar) (ABF, 2009c).

Regionalmente as franqueadoras concentram-se na Região Sudeste, com 52% das sedes localizadas em São Paulo, 14% no Rio de Janeiro e 7% em Minas Gerais. Considerando a distribuição das unidades há uma ligeira melhora na distribuição por estado, permanecendo São Paulo na liderança, com 39% de participação e Rio de Janeiro e Minas Gerais com 12% e 7%, respectivamente. Esta concentração na Região Sudeste justifica-se pela própria desigualdade de riqueza existente entre as regiões do País, com 56,5% do PIB em 2005 concentrados em quatro estados (SP, RJ, MG e ES) (ABF, 2009b; UOL Notícias, 2007).

No Quadro 3, a seguir, é apresentada uma síntese da evolução da franquia empresarial nos EUA e no Brasil a partir da qual é possível inferir algumas observações. Na década de 1960, quando ocorre um movimento de regulamentação do setor nos EUA, surgem as primeiras iniciativas de adoção do sistema por empresas brasileiras. No entanto, apenas após a década de 1970, com a internacionalização de franqueadoras norte-americanas e da expansão de algumas redes para o Brasil, efetivamente o setor começa a se movimentar no País. Na década de 1980 o sistema cresce indiscriminado e rapidamente começa a se disseminar no País, sobretudo entre empresas e empreendedores da Região Sudeste. Na década de 1990, com um contexto econômico mais estável e com uma regulação específica, o setor mantém um sólido ritmo de expansão. Como sinais de maturidade, na década seguinte, várias redes iniciam um novo movimento de expansão. Desta vez buscando a expansão para cidades do interior do País ou para o exterior.

Cabe destacar o contexto em que a franquia empresarial expandiu no País. Segundo especialistas, os principais fatores para a popularização desse sistema apenas nas décadas de 1980 e 1990 incluem: a chegada ao País de marcas internacionais, o crescimento do setor de shopping centers, a mobilização de um grupo de interesse (que incluía franqueadores, advogados e consultores) para a regulamentação e a organização do setor e o capital disponível de profissionais que aderiram aos planos de demissão voluntária de empresas privatizadas. Na década de 1980, a economia brasileira apresentava grande instabilidade. Entre 1980 e 1994, a variação anual do IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo, apurado pelo IBGE) oscilou entre 79,7% (em 1986) e 2.477,1% (em 1993) (IBGE/SCN 2000 Anual, 2009). Atualmente, o valor do IPCA acumulado nos últimos 12 meses é inferior a 10% (IBGE/SNIPC, 2009).

Até 1979 apenas sete shopping centers haviam sido inaugurados no Brasil. Na década de 1980, mais de 40 shopping centers foram abertos, representando uma média de um estabelecimento a cada

trimestre (CASTELLO BRANCO, 2007). Em 1999 havia 160 shopping centers no País e, uma década depois, já são mais de 350 estabelecimentos em operação (TNSInterscience, 2009).

Quadro 3 – Evolução do Sistema de Franquias nos EUA e no Brasil

Década	Acontecimentos Significativos
1850	Singer, McCormick e Harvey House adotam o sistema de franquias.
1900 – 1940	Gradualmente a franquia atrai novas empresas, especialmente, fabricantes (ex.: GM, Ford, Coca-cola). Surgem as primeiras iniciativas de empresas de serviços, Hertz Rent a Car e A&W.
1950	Surgiram as redes McDonald's, Burger King, KFC, Dunkin Donuts e outras. Grande explosão de franquias nos EUA.
1960	Depuração no sistema com as leis específicas de franquias nos EUA. Algum movimento no Brasil (Yázigi, CCAA e poucas outras).
1970	Internacionalização – dos EUA para fora. Abertura da primeira loja do McDonalds' no Brasil. Predominam no Brasil as franquias de marca e produto: concessionárias de veículos, revendedoras de combustíveis e engarrafadoras de veículos.
1980	Mais movimento no Brasil (Ellus, Água de Cheiro, Boticário). Globalização. Surge a Associação Brasileira de Franchising – ABF. O sistema de franquias “explode” no Brasil.
1990	Efeito da globalização cada vez mais forte no mundo dos negócios. As franquias de serviços começam a se destacar no Brasil. Franqueados mais exigentes buscando melhores redes. O efeito da internet nos negócios e no relacionamento entre franqueado e franqueador cada vez maior. Ascensão e crise no sistema de franquias no Brasil. Aprovação no Congresso da Lei de Franquias Brasileira nº 8.955/94. Criada a Câmara Setorial da Franquia Empresarial pelo MICT (1997-2000)
2000 em diante	Mais consistência, franqueados e franqueadores melhor preparados. Tendência: crescimento mais lento e mais sustentável e maior profissionalização do sistema. Instalado, em 2004, o Fórum Setorial de Franquia pelo Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Firmado acordo entre a ABF e a Agência de Promoção de Exportações (APEX-MDIC). Internacionalização de franquias brasileiras (Spoleto, Via Uno, Arezzo, Localiza).

Fonte: Adaptado de MDIC (2005)

2.6 Tendências do Franchising no Brasil

Uma diferença básica do sistema de franquias no País e nos EUA refere-se ao tempo de seu desenvolvimento. No Brasil a expansão do sistema de franquias ainda é muito recente. Desde a década de 1950 predomina, na economia norte-americana, a franquia de formato de negócio. Até recentemente, na maioria das redes que atuam no Brasil, o modelo adotado era o de marca e produto. Hoje, 33% das redes atuam nos ramos de alimentação e educação e treinamento. Além disso, houve um amadurecimento do setor com a adoção de *franchising* de formato de negócio mesmo por empresas de varejo, como vestuário e acessórios pessoais e calçados. A realidade atual combina maior acesso ao crédito, maior profissionalização das redes e crescimento do setor de shopping centers. O sistema de franquias no País avança com taxas de crescimento de dois dígitos, lembrando as taxas apresentadas pela economia chinesa.

Uma tendência recente é a de internacionalização de empresas nacionais (DFREIRE, 2006a; DFREIRE, 2006b). Empresas como Bob's, Casa do Pão de Queijo, Livraria Nobel, O Boticário, Spoletto, Sapataria do Futuro e Wizard são alguns dos exemplos de organizações que orientaram suas atividades contemplando também as possibilidades do mercado internacional.

Outro movimento atual é o de criação de marcas para atender a diferentes segmentos de mercado como por exemplo, o realizado pela Copenhagen recentemente com o lançamento de uma marca popular de chocolate, a Brasil Cacau, que concorre diretamente com a Cacau Show pelo consumidor das classes B e C. Outros franqueadores também ampliaram seus negócios no País lançando outras marcas, em geral, mas não necessariamente do mesmo segmento. Como exemplos podem ser citados: a Golden Services (que inclui a Sapataria do Futuro, Costura do Futuro, Engraxataria do Futuro, Lavanderia do Futuro e Bordaria do Futuro), o Spoletto (Spoletto e Kone), a Franchising Ventures (Fundo de Investimento em Franchising que inclui a Nobel, a Nobex Papelaria e Informática, Zastras Brinquedos, Café Donuts, Centro Britânico – curso de idiomas e algumas das franquias da Golden Services), o grupo Trend Food (Gendai, China in Box, Brevitá e Owan), Marisol (Marisol, Pakalolo, Babysol, Lilica;Tigor e Rosa Chá) e a Hering (Hering Store e PUC).

Dentre os desafios para o setor de franchising no País podemos destacar: a necessidade de profissionalização da gestão das empresas cuja origem, em geral, é familiar. Algumas empresas, inclusive, defrontam-se com uma questão-chave para sua sobrevivência a longo prazo: o processo de sucessão. Outro aspecto relevante reside na complexa e elevada carga tributária incidente sobre as pequenas e médias empresas no País, grupo em que está inserida a grande maioria das franquias. Por fim, um novo projeto de lei tramita no Congresso já há alguns anos, abordando aspectos como: a recompra de unidade e a exigência de tempo de experiência prévia do franqueador na gestão do negócio, antes da adesão ao sistema de franquia empresarial.

3. MAXIMIZAÇÃO DE LUCROS EM REDES DE FRANQUIAS: A VISÃO DA MICROECONOMIA

A Teoria Microeconômica investiga o comportamento de unidades econômicas individuais, preocupada com a maximização de lucro ou de utilidade com base na alocação de recursos restritos como, por exemplo, recursos financeiros. No caso da firma a premissa básica é que as firmas buscam maximização do lucro (PINDYCK; RUBINFELD, 2009).

Para o entendimento das implicações quanto à decisão de expansão de um negócio por meio de unidades franqueadas é importante entender como ocorre a maximização do lucro em redes de franquias. A microeconomia tradicional contribui para elucidar esta questão, permitindo a análise comparativa do impacto no lucro entre a opção pela verticalização e a opção pela abertura de unidades franqueadas. Ademais explicita as divergências de interesses entre franqueador e franqueado, fundamental para uma investigação posterior sob a ótica da Teoria de Agência.

Os relacionamentos verticais convivem com o dilema entre o conflito e o interesse comum (ROCHA, 2002). Em sistemas de franquias a receita do franqueador corresponde a um custo para o franqueado²², de modo que a existência de disputa entre as partes é característica do relacionamento estabelecido entre franqueador e franqueado. Ao mesmo tempo em que interesses comuns como o fortalecimento da marca e o aumento da demanda aproximam as partes.

Este capítulo visa explicitar as divergências na maximização do lucro de franqueador e franqueado, com vistas a melhor compreensão desta fonte de conflito inerente em sistemas de franquias. Por fim verifica-se também que o lucro do franqueador (considerando apenas custos de produção e de revenda) é inferior na opção pela franquia, salvo quando há a possibilidade de imposição de restrições verticais ao franqueado.

Neste momento, as duas opções (integração vertical e franquia) serão analisadas separadamente, mesmo considerando que a maioria das empresas que optam pelo sistema de franquias continua operando unidades próprias, portanto, adotando forma plural (BRADACH; ECCLES, 1989) ou “dual distribution” (BLAIR; LAFONTAINE, 2005).

²² Azevedo apud Rocha (2002) destaca a presença de interesse comum entre firmas de diferentes estágios da cadeia produtiva, por exemplo, em dimensões como a redução de custos e o aumento da demanda que explicaria a presença de motivação para uma ação cooperativa entre as partes. No caso da franquia, o fortalecimento da marca pode ser uma dimensão complementar a contribuir para o alinhamento de interesses e para ações integradas.

3.1 Maximização de Lucro

Como o lucro é afetado pela transferência da etapa de revenda do produto de uma unidade própria para uma unidade franqueada? Como ocorre a maximização do lucro considerando dois arranjos verticais²³ característicos das redes de franquias: integração vertical e restrições verticais contratuais?

Com base na função de maximização de lucro, Blair e Lafontaine (2005) avaliam os efeitos das taxas cobradas do franqueado (i.e. taxa de franquia, taxa de *royalties* sobre as compras ou sobre as vendas), bem como de restrições impostas pelo franqueador (denominadas de restrições verticais²⁴), tais como: controle sobre os preços no varejo, quotas de compras, *tying contracts*²⁵, etc. A restrição vertical corresponde a uma condição limitante imposta por um elo da cadeia produtiva sobre outro elo, por exemplo, o fabricante sobre o varejista (POSNER, 2005).

Na franquia empresarial, em muitos contratos está prevista a venda exclusiva de produtos de um único fabricante/fornecedor e a punição para desvios de comportamento.

Nesse contexto, inicia-se a análise pela maximização do lucro em uma franquia tradicional ou seja, em que o franqueador é um fabricante. Como base considera-se a função de lucro (3.1) proposta pela Teoria Microeconômica:

$$\pi = PQ - CMgQ \quad (3.1)$$

Onde π = Lucro da Firma, P = Preço, Q = quantidade, CMg = Custo Marginal

3.2 Caso base: integração vertical à jusante

Para avaliar o impacto no lucro da opção pela franquia empresarial, faz-se necessário analisar qual seria o lucro apurado por uma empresa que optasse pela integração vertical para frente ou à jusante. A integração vertical à jusante supõe que haja a atuação de uma firma em mais de uma etapa da

²³ Azevedo *apud* Rocha (2002) apresenta seis tipos de arranjos contratuais, entre os quais integração vertical, onde a empresa, internaliza duas etapas complementares da cadeia de produção e os arranjos contratuais verticais, onde um maior controle sobre outro estágio ocorre por meio da imposição de restrições verticais, como por exemplo, a exigência de exclusividade de venda de produtos de um único produtor.

²⁴ Azevedo *apud* Rocha (2002) adota o termo restrições verticais contratuais ou restrições verticais de forma mais ampla, incluindo, nesta classificação o próprio contrato de franquia que estabelece em muitos casos exclusividade na comercialização de produtos de um fabricante.

²⁵ *Tying contracts* ocorre quando a venda do produto A é vinculada à compra do produto B (Blair; Lafontaine, 2005; Posner, 2005). No caso de franquias, seria a imposição de exclusividade compra por parte de um franqueador do segmento de alimentação, tanto dos insumos para o preparo das refeições, como de acessórios, tais como: copos de papel, guardanapos, embalagens descartáveis, etc. Para evitar esta prática, o franqueador deveria indicar fornecedores credenciados centralizando sob sua operação, por exemplo, apenas o suprimento dos insumos para o preparo das refeições.

cadeia produtiva (BESANKO et al., 2006). Por exemplo: um fabricante que decide efetuar a revenda de seus produtos aos clientes finais por meio de lojas próprias. Neste caso a empresa, além de auferir o lucro proveniente da produção, também se apropria do resultado das vendas no varejo.

O caso base, a considerar, é o da empresa integrada verticalmente que produz e revende os seus produtos diretamente aos clientes finais, cuja equação de maximização de lucro pode ser descrita pela fórmula a seguir (Blair; Lafontaine, 2005):

$$\Pi_H = PQ - (CMg_P + CMg_R)Q \quad (3.2)$$

Onde Π_H = Lucro com integração vertical à jusante, P = Preço, Q = quantidade, CMg_P = Custo Marginal (e Custo Médio) da Produção e CMg_R = Custo Marginal (e Custo Médio) do Varejo.

Derivando o lucro em função da quantidade, tem-se que:

$$d\Pi/dQ = P + QdP/dQ - (CMg_P + CMg_R) = 0 \quad (3.3)$$

logo,

$$RMg = CMg_P + CMg_R \quad (3.4)$$

Portanto, o lucro é maximizado para a quantidade Q^* , ao preço P^* , onde $RMg = (CMg_P + CMg_R)$

O lucro (Π) corresponde à área $(P^* - C^*) \times Q^*$, conforme ilustrado no Gráfico 1, a seguir:

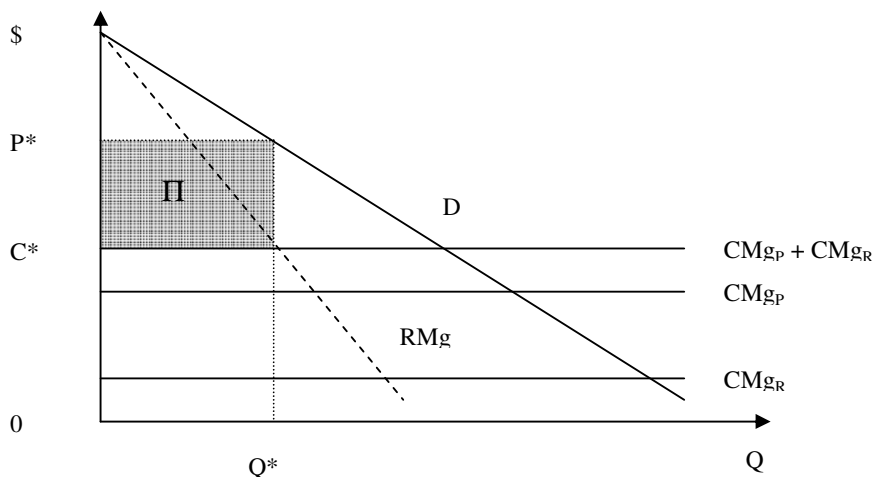


Gráfico 1 - Resultado da Integração Vertical²⁶

²⁶ Fonte: Blair e Lafontaine (2005)

3.3 Caso 1: Introdução do Sistema de Franquia - Cobrança de Taxa de Franquia

Considerando que a empresa resolva adotar o sistema de franquias, qual seria o impacto da cobrança de uma taxa de franquia no ato de assinatura do contrato? Se a taxa de franquia (F) fosse equivalente ao fluxo descontado de lucro da unidade franqueada, conforme sugerido por Rubin (1978), então, $F = (P^* - C^*) Q^*$ conforme descrito pelo conjunto de equações (3.5 à 3.7) abaixo:

$$\Pi_F = PQ - (CMg_p + CMg_r)Q - F \quad (3.5)$$

Onde Π_F = Lucro do sistema de franquia, P = Preço, Q = quantidade, CMg_p = Custo Marginal (e Custo Médio) da Produção, CMg_r = Custo Marginal (e Custo Médio) do Varejo e F = Taxa de Franquia

Derivando o lucro em função da quantidade, tem-se que:

$$d\Pi/dQ = P + QdP/dQ - (CMg_p + CMg_r) = 0 \quad (3.6)$$

logo,

$$RMg = CMg_p + CMg_r \quad (3.7)$$

Portanto, o lucro é maximizado na mesma quantidade Q^* e preço P^* que na opção de integração vertical.

Mas, esta hipótese não é sustentada por estudos posteriores. Blair e Lafontaine (2005) observam que as empresas franqueadoras não conseguem estabelecer um valor da taxa de franquia equivalente ao fluxo descontado do lucro esperado para a unidade franqueada. Em estudo publicado por Kaufmann e Lafontaine (1994), a diferença apurada entre a taxa de franquia e o fluxo descontado de lucros de uma franquia do McDonald's nos EUA foi superior a 2.000%, considerando dados de 1982. De modo que a maior parte da renda do franqueador é extraída após a assinatura do contrato (ex-post) e não ex-ante. Ademais, Lafontaine e Shaw (1999), em estudo no qual analisam as condições monetárias de contratos de franquias norte-americanas, concluem que a taxa de franquia provavelmente é definida com a intenção de cobrir as despesas associadas à entrada de um novo franqueado em uma rede, tais como: serviços de suporte na identificação do ponto, treinamento, etc. Essa visão também é compartilhada por consultores e empresários do setor que atuam no País (MAURO, 1994; CHERTO et al., 2006).

Outros fatores que podem contribuir para a inviabilidade da cobrança antecipada da renda integral do franqueador são a incerteza e os riscos do negócio sob o ponto de vista tanto do franqueador como do franqueado. O primeiro por ter de zelar pela marca e, portanto, necessita acompanhar as atividades das unidades franqueadas a fim de minimizar os desvios de comportamento que possam

gerar externalidades negativas²⁷ por toda a rede (CAVES; MURPHY, 1976). O segundo por não conseguir avaliar *a priori* o retorno efetivo da sua unidade quando existe incerteza (BLAIR; LAFONTAINE, 2005), portanto, não consegue calcular de forma precisa o valor presente descontado dos ganhos futuros decorrentes da operação de seu negócio (*payoff*)²⁸.

3.4 Caso 2: Introdução do Sistema de Franquia - Cobrança de Taxa de Royalties sobre as compras do franqueado

Outra taxa cobrada do franqueado é a de *royalties* que corresponde à remuneração do franqueador pelo uso da marca e do modelo de operação do negócio (MAURO, 1994; CHERTO et al, 2006) e, frequentemente, incide sobre as compras realizadas entre franqueado e franqueador. Por exemplo, sobre as compras de itens de vestuários fabricados pela Hering por franqueados da rede PUC (marca para o público infante-juvenil do grupo Hering).

Neste caso, a taxa de royalties incide sobre o Preço de Atacado (P_A), de modo que a receita do franqueador representa um custo para o franqueado, com efeitos sobre maximização de lucro da unidade franqueada, conforme equações 3.8 a 3.10 abaixo:

$$\pi = PQ - (P_A + CM_{gR} + tP_A)Q \quad (3.8)$$

Onde π = Lucro da unidade franqueada, P = Preço, Q = quantidade, P_A = Preço de Atacado dos Produtos Comprados do Franqueador, CM_{gR} = Custo Marginal do Varejo e t = Taxa de Royalties sobre as compras

Derivando o lucro em função da quantidade, tem-se que:

$$d\pi/dQ = P + QdP/dQ - (CM_{gR} + P_A(1+t)) = 0 \quad (3.9)$$

logo, o lucro é maximizado quando:

$$RMg = CM_{gR} + P_A(1+t) \quad (3.10)$$

Caso a empresa atue em um mercado de concorrência perfeita, o preço de equilíbrio será dado pelo mercado e igual a P^* , e a quantidade de equilíbrio da unidade franqueada permaneceria em Q^* , idêntico ao obtido à situação de integração vertical (operação com unidades próprias).

Entretanto é improvável que as redes de franquias atuem em um mercado de concorrência perfeita. Em geral, as redes de franquias caracterizam-se por:

²⁷ Externalidades são “efeitos da produção ou consumo [que] não se refletem em preços de Mercado e, portanto, são externos ao agente tomador da decisão”(FARINA et al., 1997,p.116). Podem ser negativas, por exemplo, poluição, ou positiva, como educação.

²⁸ Farina et al. (1997)

- (1) unidades que representam uma marca específica;
- (2) que comercializam produtos com design (ex.: vestuário, calçados e acessórios) ou formulação específica (ex.: cosméticos);
- (3) um mercado onde há presença de substitutos próximos (ex.: vestuário ou alimentação);
- (4) ofertas diferenciadas sob a ótica do consumidor;
- (5) em que há delimitação de território (i.e., exclusividade em determinada região);
- (6) flexibilidade, mesmo que limitada, para a fixação de preços e
- (7) barreiras à entrada decorrentes, por exemplo, de marca reconhecida, localização, etc.

Os shopping centers constituem um bom exemplo para ilustrar as características da estrutura de mercado onde operam as redes de franquias do segmento de vestuário, nos quais as empresas concorrentes convivem lado a lado, buscando atrair o consumidor por meio de diferenciação sutil. Ao mesmo tempo, segundo especialistas, há uma barreira para a entrada de empresas independentes, pois em muitos shopping centers é privilegiada a abertura de unidades vinculadas a redes de franquias. A percepção é que operações de marcas conhecidas valorizam o empreendimento.

Se o franqueado tiver algum poder de mercado localmente, o que seria esperado dentro de sua área de influência, o lucro seria maximizado na quantidade $Q' < Q^*$ e ao preço $P' > P^*$, sendo apurado um resultado para o franqueador inferior ao da opção de integração vertical, conforme o Gráfico 2 a seguir.

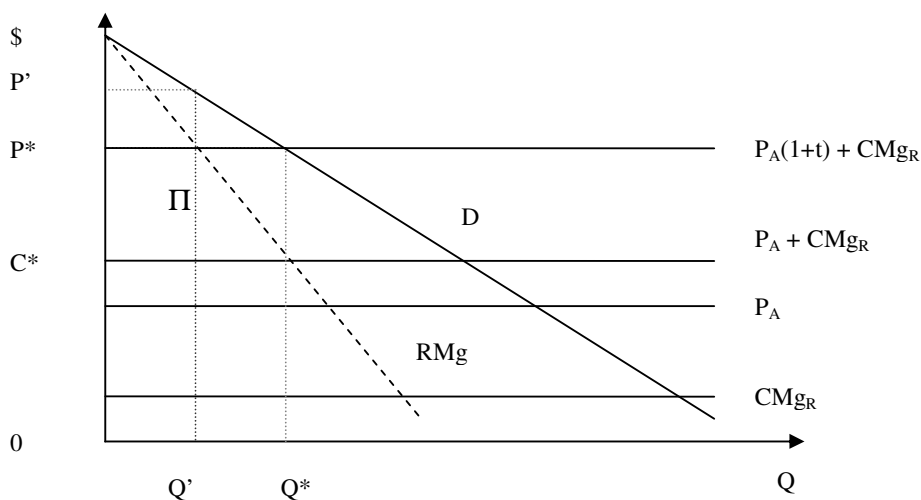


Gráfico 2 – Maximização do lucro de uma unidade franqueada considerando a cobrança de royalties sobre as compras

Sob a visão do franqueador, a equação de lucro é dada por:

$$\pi_f = (1+t)P_A Q - CM_{g_P} Q \quad (3.11)$$

Onde π_f = Lucro do franqueador, P_A = Preço de atacado ou de venda ao franqueado, Q = quantidade, CM_{g_P} = Custo Marginal da Produção e t = Taxa de Royalties sobre as compras.

O lucro do sistema de forma integrada é dado por

$$\Pi_F = PQ - (P_A + CM_{g_R})Q - P_A t Q \quad (3.12)$$

Derivando-se a equação de lucro, obtém a equação de maximização de lucro:

$$d\Pi/dQ = P + QdP/dQ - (P_A + CM_{g_R}) - P_A t = 0 \quad (3.13)$$

reescrevendo a equação em função de tP_A , tem-se que:

$$tP_A = RMg - P_A - CM_{g_R} \quad (3.17)$$

logo,

$$t = (RMg - P_A - CM_{g_R})/P_A \quad (3.18)$$

Ou seja, o valor da taxa de *royalties* deve considerar tanto o preço de venda ao consumidor como o custo marginal da operação varejista, mesmo tendo estado esta operação sob responsabilidade de outra empresa, o franqueado.

Portanto, o lucro do franqueador é maximizado ao preço P^* , no qual o franqueador consegue auferir o mesmo lucro apurado na opção de integração vertical. Neste caso, o lucro econômico do franqueado é zero.

Caso o franqueado maximize o seu lucro a um preço $P' > P^*$ e a uma quantidade $Q' > Q^*$, à princípio, o bem-estar do consumidor será inferior ao proporcionado pela opção de integração vertical.

Cabe observar que o franqueador, ao optar pelo sistema de franquias, deixa de ter um custo marginal associado à revenda que passa a ser um custo do franqueado. Como o franqueador é remunerado por um percentual sobre a venda de seus produtos ao franqueado, neste modelo, sua principal limitação é sua capacidade produtiva a curto prazo. Considerando a inexistência de limitações a longo prazo o franqueador terá como principal objetivo maximizar as vendas de sua rede.

Os objetivos de maximização do franqueador e do franqueado divergem, pois os lucros de cada parte são apurados de formas diferentes.

Caves e Murphy (1976) associam a adoção da franquia empresarial a ramos de atividade em que haja o potencial de ganho de escala em parte das atividades como marketing, convivendo com a necessidade de uma pulverização da distribuição do produto ou do serviço em unidades menores que ofereçam um atendimento mais personalizado. Desse modo, há a possibilidade de subdivisão das atividades em que o franqueador responsabiliza-se pela promoção da marca e os franqueados, pelo relacionamento com o cliente final. No caso de franqueadores que também são fabricantes esta divisão pode ser extrapolada para uma especialização do franqueador no estágio de produção e do franqueado, na revenda. Considerando a remuneração do franqueador atrelada às compras uma possível consequência é a adoção da franquia empresarial como forma de expansão rápida da demanda, com vistas à melhor utilização da capacidade produtiva da empresa.

3.5 Caso 3: Maximização de lucro em uma unidade franqueada – supondo cobrança de taxa de royalties (r) sobre vendas

Em redes de franquias outra prática é a incidência da taxa de *royalties* sobre a receita bruta ou líquida da unidade franqueada. Neste caso, o impacto é sobre a receita e não sobre as compras (ou custos) do franqueado. Apesar da maior complexidade de monitoramento comparativamente à cobrança de *royalties* sobre compras, esta modalidade de remuneração tende a ser mais adequada quando as compras de insumos são pequenas como por exemplo, nos ramos de atividade de alimentação ou de serviços (ex.: lavanderias). Portanto, passam a ser consideradas na análise as empresas que operam em segmentos de prestação de serviços como alimentação, saúde e limpeza.

Considerando o lucro da unidade franqueada, a incidência da taxa de *royalties* é sobre a receita e não sobre os custos. Além disso, no caso de serviços, o custo marginal inclui o custo de produção local, como por exemplo, ocorre nas franquias do segmento de alimentação. Assim, expressa-se a função de lucro da unidade franqueada da seguinte forma:

$$\pi = PQ(1 - r) - (P_A + CM_{gR})Q \quad (3.19)$$

Onde π = Lucro da unidade franqueada, P = Preço, Q = quantidade, P_A = Somatório do Custo dos Insumos de Terceiros e/ou Preço de Atacado dos Produtos Comprados do Franqueador, CM_{gR} = Custo Marginal do Varejo/Serviço e r = Taxa de *Royalties* sobre as vendas

Derivando o lucro em função da quantidade, tem-se que:

$$d\pi/dQ = (1 - r)(P + QdP/dQ) - (P_A + CM_{gR}) = 0 \quad (3.20)$$

logo,

$$RMg(1-r) = (P_A + CMg_R) \quad (3.21)$$

Caso seja factível para o franqueador fixar r de forma a extrair todo o lucro da unidade franqueada, como ocorreria no caso de uma loja própria, $r = (P^* - P_A - CMg_R)/P^*$, o total de *royalties* pago pelo franqueado totalizaria $rP^*Q^* = (P^* - P_A - CMg_R)Q^*$. No entanto, como no caso anterior, se o franqueado tiver algum poder de mercado localmente, o lucro é maximizado na quantidade $Q' < Q^*$ e no preço $P' > P^*$, conforme ilustrado no Gráfico 3.

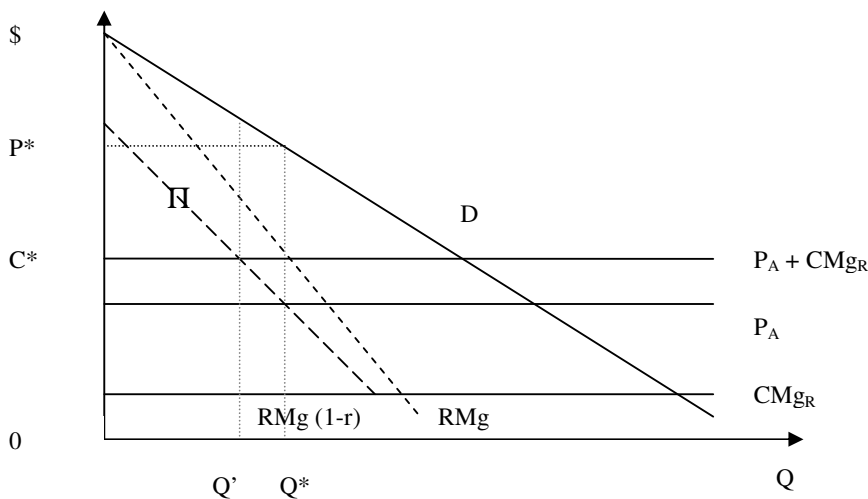


Gráfico 3 - Maximização do lucro de uma unidade franqueada considerando a cobrança de royalties sobre as vendas

Neste caso, o lucro do franqueador pode ser representado pela seguinte equação:

$$\pi_f = rPQ + P_A Q - CMg_P Q \quad (3.22)$$

Onde Π_f = Lucro do franqueador, P = Preço de venda ao cliente final, P_A = Preço de atacado ou de venda ao franqueado, Q = quantidade, CMg_P = Custo Marginal (e Custo Médio) da Produção/Serviço e r = Taxa de Royalties sobre as vendas.

Ao observar o lucro da rede de franquias, deve-se considerar a equação 3.15.

$$\Pi_F = (1-r)PQ - P_A Q - CMg_R Q \quad (3.23)$$

Derivando-se a equação 3.23, obtém-se:

$$d\Pi_F / dQ = (1-r)(P + QdP/dQ) - P_A - CMg_R = 0 \quad (3.24)$$

onde, a taxa de royalties deve ser fixada considerando a seguinte equação:

$$r = (RMg - (P_A + CMg_R))RMg \quad (3.25)$$

Como na opção da taxa de *royalties* sobre as compras o lucro do franqueador permanece igual ao da opção de integração vertical, caso extraia todo o lucro econômico do franqueado. Novamente, isto apenas ocorre ao preço P^* caso o franqueado não possua qualquer poder de mercado.

A cobrança de valores mensais sobre as vendas ou as compras do franqueado minimiza o risco para ambas as partes, pois a remuneração do franqueador é distribuída ao longo do contrato. Para o franqueado, uma vez que a remuneração do franqueador é atrelada ao desempenho de cada unidade, há a tendência de que esse zele pela marca e pelo sucesso do negócio a longo prazo (CAVES; MURPHY, 1976). Sob a ótica do franqueador ele terá direito sobre eventuais lucros excedentes, caso o franqueado supere as projeções iniciais para sua unidade. De modo que ocorre, no sistema de franquias, o compartilhamento de lucros e de risco entre as partes.

Apenas considerando a ótica da microeconomia tradicional os resultados sugerem que o lucro apurado para atuação no varejo é igual nas alternativas de integração vertical ou de franquia empresarial quando as unidades atuam em um mercado de concorrência perfeita, ou seja, quando o preço P^* é dado pelo mercado. Entretanto, caso a unidade franqueada tenha poder de mercado em sua área de influência o lucro apurado pelo franqueador é inferior ao que obteria no caso da operação com unidades próprias.

Blair e Lafontaine (2005) descrevem a estrutura de mercado das redes de franquias, em que o franqueador é fabricante, como sendo de monopólios sucessivos. Os monopólios sucessivos ocorrem em estágios complementares da cadeia de suprimento, em que ambas as partes detém poder de monopólio. No caso das redes de franquias o franqueador detém direitos sobre a(s) marca(s), sobre patentes e, eventualmente, sobre design dos produtos. O franqueado atua em um território exclusivo, onde não opera outra unidade da mesma marca. Neste caso, ocorre dupla marginalização em que o franqueador precisa considerar o comportamento maximizador de lucro do franqueado ao definir os níveis de preços e quantidades que praticará.

Lafontaine e Blair (2005) apontam para algumas medidas que a franqueadora pode adotar com a finalidade de contornar esse problema como controles sobre o preço de revenda ou a definição de quotas de vendas. No entanto, nem sempre estas restrições resistem a contestações legais, especialmente no mercado norte-americano, onde prevalece na maior parte dos casos uma abordagem caso-a-caso (*rule of reason*) (LAFONTAINE; SLADE, 2005).

Uma primeira opção seria a imposição de preços máximos para revenda, o que não era permitido até recentemente nos EUA, apesar do impacto positivo sobre o excedente do consumidor quando $P^* < P'$ (BLAIR; LAFONTAINE, 2005). O franqueador sugere um preço máximo para revenda que

pode, inclusive, ser apresentado em promoções divulgadas na mídia. Em redes de alimentação *fast-food*, um exemplo é a promoção “Pequenos Preços” do McDonald’s Brasil (www.mcdonalds.com.br), na qual é definido o valor de venda de produtos mais simples, como o hambúrguer ou o cheeseburger.

Outra alternativa é a definição de quota mínima para compra ou para venda sobre a qual incide a remuneração da franqueadora. Neste caso, a franqueadora precisa ter um bom conhecimento do desempenho e do potencial de cada unidade e da demanda nos mercados locais, considerando fatores como sazonalidade de vendas. Empresas como Kopenhagen (Chocolates) e Imaginarium (Presentes), por exemplo, definem o volume de compras de seus franqueados apoiadas em informações sobre as vendas de cada unidade, enviando automaticamente novas remessas de produtos para os mesmos²⁹. Já a Vivenda do Camarão bonifica agressivamente nas próximas compras os franqueados que atingem as metas de vendas³⁰. No entanto, para que esta prática seja efetiva, é necessário que as quotas estabelecidas sejam factíveis e considerem o potencial de vendas de cada unidade e que os desvios sejam punidos pela franqueadora. É recomendável que as regras sejam apresentadas de forma clara ao candidato a franqueado antes mesmo da assinatura do contrato. O rompimento de um contrato pode ser demorado, tanto nos EUA como no Brasil, pois há uma tendência de classificação do franqueado como a parte mais frágil da relação, mesmo em casos de desvio de conduta. Um exemplo recente é o caso do McDonald’s, que travou uma notória disputa na justiça com um grupo de franqueados insatisfeitos com a condução dos negócios por parte da franqueadora (SILVA; AZEVEDO, 2007; PRADO, 2008; CHERTO et al., 2006).

Em síntese, os exemplos apresentados até o momento pressupõem a atuação de empresas distintas (franqueador e franqueado) em estágios diferentes e complementares da cadeia produtiva. Em muitos casos o franqueador é antes de tudo um fabricante ou um produtor como, por exemplo, ocorre nos segmentos de acessórios pessoais e calçados, de cosméticos e perfumaria, de escolas de idiomas³¹, de vestuário, entre outros. Neste caso ocorre a possibilidade de dupla marginalização. De qualquer modo o potencial para conflito explicita-se naquele que consiste no objetivo principal das empresas, segundo a teoria econômica tradicional, a maximização do lucro. A tendência é que o franqueador persiga a maximização das vendas (a qual seu lucro está diretamente associado), como o franqueado almeja a maximização do lucro de sua unidade (CAVES; MURPHY, 1976).

²⁹ Informações fornecidas por Renata Moraes Vichi (sócia) da Kopenhagen em 2007 e por Carlos Zilli (Executivo) da Imaginarium em novembro/2009.

³⁰ Entrevista realizada em agosto/2009 com Fernando Perri proprietário da empresa Vivenda do Camarão.

³¹ No caso de escolas de idiomas há, muitas vezes, a não cobrança de royalties, pois a remuneração dos franqueadores está na venda do material didático ao franqueado, como pode ser verificado no Guia Oficial de Franquia publicado anualmente pela ABF. Esses grupos, antes de tudo, atuam como editoras. Nem sempre editora e franqueadora constituem a mesma pessoa jurídica, pois em muitos casos correspondem a empresas distintas de um mesmo grupo.

Ao considerar apenas a abordagem microeconômica tradicional, em uma primeira análise, o lucro apurado pela franqueadora tende a ser inferior ao da operação de lojas próprias, caso as unidades não operem em concorrência perfeita, em linha com os depoimentos de executivos citados por Hunt (1973). Esta situação pode ser contornada com a introdução de restrições verticais (AZEVEDO *apud* ROCHA, 2002; BLAIR; LAFONTAINE, 2005). Desse modo, o que então levaria um empresário a optar pela expansão por meio do sistema de franquias? Que outros custos devem ser considerados?

4. REVISÃO DA TEORIA ECONÔMICA: TEORIA DE AGENTE-PRINCIPAL

A Teoria de Agente-Principal é adotada, com frequência, como arcabouço teórico para a análise da adoção da franquia empresarial comparativamente à integração vertical. Este capítulo destina-se a revisão dos pressupostos adotados por esta linha teórica, contextualizando-a dentro da teoria econômica e diferenciando-a de outras abordagens também empregadas para a análise de arranjos contratuais, como a Teoria de Direitos de Propriedade e a Economia de Custos de Transação.

De modo que este capítulo apresenta uma breve revisão da Teoria de Organização Industrial, do impacto das evoluções introduzidas ao longo do Século XX, como a proposição de uma nova definição de firma, bem como uma comparação da Teoria de Agente-Principal com outras abordagens complementares.

4.1 Teoria de Organização Industrial

A origem da Teoria de Organização Industrial é recente. Na virada do século XX, mais especificamente na década de 1930, desponta a preocupação entre economistas com o estudo da influência das políticas públicas sobre os negócios (FARINA et al., 1997) investigando o lado da oferta da economia. Destaca-se a preocupação com ações que inibem a livre concorrência. Neste corpo teórico insere-se o modelo que interliga a estrutura de mercado, a conduta das empresas e o desempenho das mesmas proposto Edward Mason (*apud* FARINA et al., 1997) ao final da década de 1930 e por colegas e estudantes, entre os quais Bain (1968). Este modelo consiste, segundo Carlton e Perloff (1994), em uma de principais abordagens para o estudo da Organização Industrial. Uma segunda abordagem, complementar, destacada pelos autores é a Teoria de Preços que estuda o comportamento da firma e a estrutura de mercado com base nos modelos microeconômicos. Como aplicações teóricas desta abordagem, são apresentadas a Economia de Custos de Transação, a Teoria dos Jogos³² e *Contestable Market Analysis*³³.

Ao longo dos anos o horizonte de análise foi ampliado, incluindo três focos principais: (1) “determinantes do comportamento, da escala, do escopo e da organização de firmas”, (2) “concorrência imperfeita” e (3) políticas públicas (SCHMALENSEE, 1988). Este trabalho insere-se no primeiro grupo de interesse da organização industrial em que estão os estudos sobre organização de firmas e sobre integração vertical.

³² Adota modelos formais para analisar conflito e cooperação entre firmas e indivíduos (CARLTON; PERLOFF, 1994, p.6)

³³ *Contestable Markets* correspondem a mercados onde há poucas firmas, porém as barreiras a entrada e a saída são mínimas, portanto as propriedades do mesmo aproximam-se da concorrência perfeita (CARLTON; PERLOFF, 1994)

4.2 Uma nova definição para firma

O foco dos estudos na primeira metade do Século XX era a função alocativa dos recursos na economia com base no mecanismo do preço, sendo a gestão da empresa tratada como uma caixa preta. A firma até então era caracterizada pela teoria econômica a partir da função de produção e os estudos concentravam-se na avaliação de estruturas de mercado.

Na maioria dos modelos econômicos a premissa básica é que a maximização dos lucros consiste no principal objetivo dos gestores de uma empresa. A quantidade de produção definida deve ser ótima e o nível de produção eficiente: “dados os insumos utilizados, nenhum produto adicional poderia ser produzido com a tecnologia existente” (CARLTON; PERLOFF, 1994, p.16).

Esta definição era classificada por muitos como uma caixa preta que não contribuía para responder como as organizações efetivamente se comportavam. A crítica foi fundamentada em três divergências identificadas entre o conceito teórico adotado pela teoria de organização industrial tradicional e o comportamento das empresas no mundo real. Primeiro, faltavam evidências que comprovassem que o comportamento dos gestores era centrado na maximização dos lucros. Segundo, as curvas de custo reais não pareciam seguir os padrões teóricos de curva, ou seja, em formato-U ou decrescentes indefinidamente em longo prazo. Portanto, não esclareciam efetivamente como as empresas definiam sua escala de produção. Terceiro, no mundo real as empresas lidavam com multiprodutos e as decisões de escopo eram tomadas internamente pela organização, diferente do modelo simplificado apresentado na teoria tradicional (SCHMALENSEE, 1988).

Os principais estudos que versam sobre a criação de redes de franquias e sobre a evolução do *mix* contratual entre unidades próprias e franqueadas utilizam como referência linhas teóricas que consideram variáveis comportamentais mais próximas do mundo real, como as teorias de agente-principal, de direitos de propriedade e de economia de custos de transação (DANT et al., 1992; DANT et al., 1996; ELANGO; FRIED, 1997; LAFONTAINE; SLADE, 2007).

4.2.1 A firma redefinida baseada na transação

O conceito de firma é redefinido com o apoio de artigos, como o de Coase (1937), confrontando a definição até então predominante, baseada na função produção e na maximização dos lucros. Azevedo (1996) e Williamson (2002) destacam as contribuições de Commons, Knight e Barnard e Hayek. Commons é referenciado pela adoção da transação como unidade de análise incorporando três aspectos: conflito, mutualidade e ordem. Assim, as formas de governança contribuem “para instaurar a ordem, portanto, para mitigar o conflito e para promover... ganhos mútuos associados à troca voluntária” (WILLIAMSON, 2002, p. 180). Knight contribuiu com a distinção dos conceitos

de risco e incerteza e com a afirmação de que “o principal motivo para se entender as organizações econômicas seria o propósito de redução de desperdício” (AZEVEDO, 1996, p.11). Por sua vez, Barnard e Hayek apresentam a “adaptação às mudanças no ambiente econômico como o principal problema econômico” (AZEVEDO, 1996, p.11), acrescentando uma dimensão dinâmica à análise econômica.

No entanto Coase (1937) vai além, preocupado em “entender o escopo, abrangência e limites da firma” (AZEVEDO, 1996, p.12) e, portanto, investigar a origem da firma. O artigo publicado por Coase representou um marco para o desenvolvimento de novas ramificações da organização industrial. Intrigado em responder por que nem todas as transações não ocorriam no mercado, em 1937, Coase propôs uma nova abordagem com vistas a uma definição da firma mais próxima da realidade. O objetivo foi preencher uma lacuna entre: (1) a premissa de que os recursos eram alocados em função do preço e (2) a premissa, adotada por outras áreas, de que a alocação dos recursos depende de ação do empreendedor e/ou do gestor. Dois mecanismos de coordenação são identificados: entre firmas (mercado) e intrafirma (hierarquia) (COASE, 1937; WILLIAMSON; WINTER,1993).

Coase (1937) argumenta que as firmas eram criadas por que havia um custo para utilização do mecanismo preço portanto, dependendo deste custo, a coordenação do sistema econômico poderia ser internalizada pela firma. Segundo o autor os custos seriam de duas naturezas. “O principal custo de ‘organizar’ a produção por meio do mecanismo de preço é o de descobrir quais são os preços relevantes” (COASE, 1937, p.38). Outros custos identificados referiam-se à negociação e ao estabelecimento de um contrato. (AZEVEDO, 1996).

A firma é definida como um *nexus* de contratos que corresponde a um sistema de relacionamentos decorrentes da gestão dos recursos pelo empreendedor (COASE, 1937). A criação da firma é explicada pela existência de custos de transação que resulta na internalização das transações quando contratos a curto prazo não são adequados. O mercado é considerado a alternativa mais eficiente para transações a curto prazo, como a firma apresenta-se como a opção mais eficiente para relacionamentos a longo prazo.

Outro aspecto analisado por Coase (1937) foi o limite de crescimento da empresa. Discordando da abordagem tradicional, que sugeria a possibilidade de crescimento ilimitado a longo prazo, o autor associou o tamanho da firma a custos de transação e de organização dos empreendedores. De modo que aspectos como a dispersão geográfica teriam influência sobre a possibilidade de expansão das firmas.

Em suma, mercado e hierarquia (firma) foram definidos como “formas alternativas de organizar as mesmas transações” (WILLIAMSON; WINTER, 1993, p. 4). Despertou-se o interesse na investigação da decisão de “produzir” *versus* “comprar”, ou seja, de definição das fronteiras verticais da empresa (WILLIAMSON; WINTER, 1993; BESANKO et al., 2006).

Por várias décadas esta visão foi pouco empregada para análise em razão das limitações na própria definição de Coase, que carecia de uma operacionalização mais robusta que permitisse testar e refutar as proposições do autor.

A partir da década de 1960 o relaxamento de alguns pressupostos da teoria econômica ortodoxa, como o de informação perfeita, propiciou uma retomada desta nova visão proposta por Coase (AZEVEDO, 1996; WILLIAMSON, 2002).

Dentro da ortodoxia econômica desenvolveu-se uma série de teorias agrupadas sob o nome de “Teoria dos Contratos, entre as quais se encontra a Teoria de Agente-Principal, que tem como origem o trabalho desenvolvido por Jensen e Meckling (1976).

4.3 Teoria de Agente-Principal

A Teoria de Agente-Principal tem sua origem na literatura de compartilhamento de risco, que assume a existência de diferenças de atitude com relação ao risco entre partes que se relacionam (EISENHART, 1989). Assim, as partes envolvidas em uma transação podem ter atitudes diferenciadas em relação ao risco.

Esta teoria adota como pressupostos comportamentais a existência de risco moral e de seleção adversa. Uma primeira iniciativa com o intuito de explicar o conceito de risco moral foi realizada por Kenneth Arrow (AZEVEDO, 1996) ao investigar o comportamento dos segurados quando da redução de preços no mercado de seguros (PAULY, 1968). O problema em análise era o aumento da utilização dos benefícios dos seguros saúde em decorrência da redução dos seus preços.

Para que tal análise fosse possível, duas condições foram necessárias (EISENHART, 1989; AZEVEDO, 1996). Primeiro, a flexibilização do pressuposto de informação perfeita, introduzindo-se as premissas de que há custos associados à aquisição de informação e que também existe assimetria de informação entre os agentes. Portanto, a assimetria de informações ocorre em transações “em que uma das partes envolvidas na transação possui alguma informação privada, não adquirível sem custos pela(s) outra (demais) partes(s)” (AZEVEDO, 1996, p.15). Segundo, a adoção da premissa de existência de divergência de interesses entre as partes, combinada com a divisão de trabalho (*division of labour*) com a distribuição de tarefas e as responsabilidades entre as partes.

O problema de risco moral pode ter origem em informação oculta ou em ação oculta. Na primeira situação, o principal tem mecanismos para observar e verificar as ações do agente enquanto que o segundo adquire e retém consigo alguma informação relevante para o resultado final. Nessa situação “as ações do agente não são observáveis ou verificáveis” (AZEVEDO, 1996, p.15). O problema de risco moral ocorre, então, quando uma das partes, em geral o agente, se esforça menos do que o previsto ou seja, esquivando-se (*shirking*) dos compromissos firmados com o principal. Por exemplo, um franqueado de uma distribuidora de combustíveis pode economizar em custos não abrindo sua unidade 24 horas, apesar de acordado com o franqueador. Em redes de franquias há a possibilidade de risco moral bilateral (*double-sided moral hazard*), tanto por parte do franqueador (principal) como do franqueado (agente) (LAFONTAINE, 1992; BHATTACHARYYA; LAFONTAINE, 1995).

O conceito de seleção adversa está associado à dificuldade de avaliação da qualidade de um determinado bem ou serviço ou à qualificação de um profissional. O problema ocorre quando a informação sobre a qualidade é privada, sendo distribuída desigualmente entre vendedores e compradores. Como consequência, há ineficiência do mercado à medida que transações envolvendo produtos de melhor qualidade não são realizadas. Por exemplo, caso o vendedor não consiga convencer o comprador da qualidade de seu produto o mesmo não estará disposto a pagar um preço igual ou superior ao valor do bem. Com isso os bens de melhor qualidade deixam de ser comercializados no mercado.

Sob a ótica da Teoria de Agente-Principal, o problema de seleção adversa (*adverse selection*) acontece quando um agente distorce suas qualificações para o principal (JENSEN; MECKLING, 1976). Um exemplo é o do candidato a franqueado que exagera sua disposição para se dedicar à gestão da unidade franqueada, informando estar disposto a “colocar a barriga no balcão” e a gerenciar pessoalmente o negócio. Depois da assinatura do contrato constata-se que a gestão da loja foi, na prática, delegada a um gerente.

Jensen e Meckling (1976) definem o relacionamento de agência como um contrato em que uma das partes (o principal) delega a execução e algum poder de decisão para outra pessoa (o agente) ou seja, um contrato em que há separação entre propriedade e gestão. Sob a perspectiva da teoria de contratos, a separação entre propriedade e controle (ou seja, a gestão da empresa) é considerada uma forma eficiente de organização (FAMA, 1980).

A Teoria de Agente-Principal baseia-se nas seguintes premissas (EISENHART, 1989):

(1) Existência de conflito de metas, parcial entre principal e agente, pois ambos buscam maximizar seus interesses porém, esses são parcialmente divergentes. Por exemplo, no caso do *franchising*,

como o franqueador deseja maximizar as vendas da rede, o franqueado almeja maximizar o lucro de sua unidade. Ao mesmo tempo há interesses comuns necessários para o estabelecimento de um relacionamento entre as partes.

(2) Além de considerar a existência de assimetria de informação os teóricos desse ramo da economia classificam a informação como uma commodity que tem um preço e que pode ser adquirida. De modo que pressupõe-se que investimentos, por exemplo, em sistemas de informação podem contribuir para a redução de ações indesejadas dos agentes.

(3) Em um mundo de assimetria de informação, outra premissa considerada é a existência de aversão ao risco. Assume-se que existem diferenças entre o comportamento em relação ao risco entre principal e agente. Em geral considera-se que o agente é avesso ao risco e que o principal, neutro ao risco.

Neste contexto, os seguintes problemas devem ser considerados na análise do relacionamento entre principal e agente:

(1) Tanto o principal como o agente podem agir em interesse próprio, não respeitando o que foi previamente acordado entre as partes. Dois aspectos derivados desta premissa são: o risco moral e a seleção adversa.

(2) Além disso, é preciso definir como o risco será compartilhado entre as partes, o que dependerá das preferências do principal e do agente.

A Teoria de Agente-Principal preocupa-se com a resolução de dois problemas. Primeiro, a necessidade do principal em verificar o que o agente efetivamente está fazendo, em uma realidade em que ambos maximizam sua utilidade e em que há divergência de interesses ou de objetivos entre os mesmos. Considera-se que principal e agente agem em interesse próprio. Aliada a essa premissa, é assumida também a existência de racionalidade limitada. Assim, três custos de agência são descritos por Jensen e Meckling (1976).

Primeiro, os custos de monitoramento incorridos pelo principal para acompanhar as ações e o desempenho do agente. Segundo, os custos de comprometimento (*bonding*) do agente, com vistas a delimitar as atividades do mesmo, como por exemplo, a realização de auditorias externas. Por fim, a perda residual (*residual loss*) equivalente ao valor monetário de perda de valor para o principal, decorrente de divergências entre as decisões do agente e daquelas que maximizariam o bem-estar do principal. A especificação ótima do contrato requer a análise das compensações (*trade-off*) entre incentivos (ou recompensas) e os custos de agência (BESANKO et al., 2006).

O segundo problema de interesse da Teoria de Agente-Principal é o de compartilhamento de risco, quando a atitude perante o risco é divergente entre principal e agente. Em geral, é pressuposto que o agente é avesso ao risco e que o principal é neutro ao risco. Quanto maior o risco, mais elevado será o custo de transferência do mesmo do principal para o agente (EISENHART, 1989).

O contrato corresponde à unidade básica de análise e assume-se que a busca pela eficiência³⁴, traduzida pela determinação do contrato ótimo, explica a organização das transações intrafirma ou entre firmas. A questão a ser respondida refere-se ao contrato mais adequado para um determinado relacionamento entre principal e agente: um contrato baseado em comportamento (com remuneração fixa, hierarquia como forma de governança³⁵) ou um contrato baseado em resultado (com remuneração variável, mercado como forma de governança)? Assume-se uma eficiência relativa entre os arranjos contratuais passíveis de serem adotados para um determinado relacionamento. De acordo com Schmalensee:

A principal tarefa do principal consiste na definição de um esquema de remuneração com a função de maximizar sua própria utilidade ou riqueza, sujeito às restrições de que ele será capaz de contratar o agente e de que o agente irá agir em seu interesse-próprio [do principal] como definido pelo esquema de remuneração³⁶. (SCHMALENSEE, 1988, p. 647)

Neste estudo considera-se a possibilidade de estruturas de governança intermediárias situadas entre a hierarquia e o mercado, como a franquia empresarial (WILLIAMSON, 2002). Desse modo, sintetiza-se a visão da Teoria de Agente-Principal, baseada em Eisenhart (1989), adotada como referência no presente trabalho, conforme descrição apresentada no

Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 – Visão Geral da Teoria de Agente-Principal

Ideia Central	Relacionamentos agente-principal devem refletir a organização eficiente de custos de informação e de <i>risk-bearing</i>
Unidade de Análise	Contrato entre principal e agente

³⁴ Neste trabalho a eficiência é analisada sob a ótica do contrato e, portanto, insere a preocupação com a redução dos custos globais (incluindo custos de produção e outros custos associados às questões de organização da transação, como: custos de monitoramento, custos de apropriação de direitos de propriedade ou custos de transação). Existem diferenças sutis entre o conceito de eficiência adotado pelas três abordagens teóricas comparadas neste capítulo, que serão explicitadas ao longo do mesmo.

Considera-se, entretanto, que uma definição clara de eficiência, que norteará este trabalho, é apresentada por Azevedo (1996, p.125):“Uma forma organizacional é considerada mais eficiente se, dado o nível de utilização dos recursos, proporcionar o maior excedente.”

³⁵ O termo governança é adotado pela Economia de Custos de Transação para designar modos diferentes de organizar a produção (ZYLBERSTAJN, 1995, p.15)

³⁶ *The principal's task is to design a compensation scheme in order to maximize his own utility or wealth, subject to the constraints that he will be able to hire the agent and that the agent will act in his own self-interest, as defined by the compensation scheme.*

Premissas organizacionais	Conflito de metas parcial entre participantes Eficiência como critério de efetividade Assimetria de informação entre principal e agente
Premissas de informação	Informação como uma commodity que pode ser adquirida
Problemas de Contratação	Agente (risco moral e seleção adversa) Compartilhamento de risco
Contexto do Problema	Relacionamentos em que principal e agente possuem metas e preferências de risco parcialmente diferentes (<i>partially differing goals and risk preferences</i>) (i.e. remuneração (<i>compensation</i>), regulação, liderança, <i>impression management</i> , delação (<i>whistle-blowing</i>), integração vertical, transferência de preços (<i>transfer pricing</i>)).

Fonte: Eisenhart (1989)

A Teoria de Agente-Principal pode ser dividida em duas grandes linhas complementares: a positivista e a *principal-agent research* (JENSEN; MECKLING, 1976; WILLIAMSON, 1985; EISENHART, 1989).

Desse modo, a primeira centra-se na descrição dos mecanismos de governança adotados para solucionar o problema de agência, em situações em que existem metas conflitantes entre os proprietários e os gestores dos ativos. Entre os principais artigos publicados com esse enfoque destacam-se Alchian e Demsetz (1972), Jensen e Meckling (1976) e Fama (1980). Nos dois últimos, a investigação centra-se em grandes empresas de capital aberto.

A segunda linha (principal-agente) tem como foco aspectos normativos da relação entre agente e principal, ou seja:

como estruturar a relação contratual (incluindo incentivos de compensação) entre principal e agente para fornecer os incentivos adequados para o agente efetuar escolhas que irão maximizar o bem estar do principal dado que existem incerteza e monitoramento imperfeito³⁷.(JENSEN; MECKLING, 1976, p. 309-310).

A preocupação é com uma teoria geral, mais abrangente e aplicável aos diferentes relacionamentos entre principal e agente como, por exemplo, entre advogado e cliente, entre franqueador e franqueado, entre médico e cliente, etc. Neste ramo, predominam os estudos quantitativos (WILLIAMSON, 1985; EISENHART, 1989). O foco é na determinação do contrato mais eficiente, investigando o custo do monitoramento do comportamento dos agentes comparativamente ao custo

³⁷ “How to structure the contractual relation (including compensation incentives) between the principal and agent to provide the appropriate incentives for the agent to make choices which will maximize the principal’s welfare given that uncertainty and imperfect monitoring exist.”

de mensuração dos resultados e de compartilhamento de risco com o agente. Em suma, investiga-se qual a alternativa mais eficiente: contratos baseados em comportamento ou em resultado?

Neste contexto, como alinhar os interesses de principal e agente?

Diferentes proposições são apresentadas por Eisenhart (1989) sobre a relação entre cada um dos dois tipos de contratos e as premissas consideradas pela teoria positivista e de agente-principal. Neste trabalho, estas mesmas proposições são adotadas para o entendimento do relacionamento firmado entre franqueador e franqueado.

Proposição 1: Com contratos baseados em resultados, a probabilidade de alinhamento das ações do agente aos interesses do principal tende a ser mais elevada.

Em situações em que é maior a chance de ocorrência de comportamento oportunista³⁸ por parte do agente, a adoção de contratos baseados em resultados apresenta-se como a alternativa mais interessante. Os incentivos inseridos nos contratos baseados em resultados são mais elevados, visto que os gestores passam a ser remunerados de acordo com o desempenho da empresa, seja, por exemplo, por meio da distribuição de ações, no caso de diretores da empresa, ou do compartilhamento do resultado da unidade franqueada nas redes de franquias. Nesse caso, após o desconto dos custos variáveis, o agente, além de participar da gestão, também detém direito ao resultado do negócio (*residual claimant*).

Proposição 2: Quando o principal tem informações sobre o desempenho do agente, a probabilidade de alinhamento das ações do agente aos interesses do principal tende a ser mais elevada.

Quando o principal dispõe de sistemas de informação que lhe informem sobre o esforço efetivo do agente, a tendência é que ações de caráter oportunista sejam inibidas. Por exemplo, a existência de um conselho de administração contribui para o alinhamento de interesses entre principal e agente, à medida que acompanha o desempenho da alta administração e do negócio como um todo. Em redes de franquia, a criação de um Conselho de Franqueados pode ter função semelhante.

Proposição 3: Há uma relação positiva entre sistemas de informação e contratos baseados em comportamento (*behavior-based contracts*) e negativa com contratos baseados em resultado (*outcome-based contracts*).

³⁸ Termo adotado pela Economia de Custos de Transação como um de seus pressupostos comportamentais. Trata-se de comportamento autointeressado que, na sua forma mais elevada de oportunismo ou autointeresse forte (*self-interest with guile*), divide-se em “oportunismo *ex-ante* – em que uma parte age eticamente antes de se efetivar a transação – e o oportunismo *ex-post* – em que o comportamento ético verifica-se durante a vigência do contrato”(FARINA et al., 1997,p.78). Sob a perspectiva da Teoria de Agente-Principal, o oportunismo *ex-ante* é definido como seleção adversa e o oportunismo *ex-post*, como risco moral.

O argumento por trás da mesma é que, em uma realidade de risco moral e seleção adversa, o investimento em sistemas de informação (ex.: conselho de administração, relatórios de controle de orçamento, etc.) contribui para um maior conhecimento sobre o comportamento dos agentes.

Proposição 4: Há uma relação positiva entre a incerteza do resultado e contratos baseados em comportamento e negativa com contratos baseados em resultado.

Quanto maior a incerteza³⁹ sobre o resultado do negócio maior tende a ser o custo de transferência de risco para o agente. Aspectos como mudanças de regulação, mudanças climáticas, inovações tecnológicas podem ter efeitos não controláveis sobre os resultados. A tendência é que o agente, sendo avesso ao risco, exija um valor mais elevado para assumir o risco transferido pelo principal, por exemplo, negociando comissões mais elevadas. Ou seja, o custo de transferência do risco é mais elevado, favorecendo contratos em que a remuneração do agente é fixa.

Proposição 5: Há uma relação positiva entre a aversão ao risco do agente e contratos baseados em comportamento e negativa com contratos baseados em resultado.

Quando o agente é mais avesso ao risco, o contrato baseado em comportamento apresenta-se como o mais adequado. Ao contrário, quando o agente é menos avesso ao risco, em razão, por exemplo, à posse de reservas em investimentos, os contratos baseados em resultado tornam-se interessantes. No caso da franquia empresarial, é usual a exigência de que o investimento na unidade própria seja efetuado integralmente com capital próprio.

Proposição 6: Há uma relação negativa entre a aversão ao risco do principal e contratos baseados em comportamento e positiva com contratos baseados em resultado.

Quando o principal é avesso ao risco, os contratos baseados em resultado permitem que o risco seja, parcial ou integralmente, transferido para o agente. Por exemplo, no mercado imobiliário, cuja demanda é muito suscetível às oscilações das diferentes variáveis macroeconômicas, como renda, emprego e crédito, a remuneração dos corretores de imóveis é pautada em comissões sobre as vendas. Em sistemas de franquias, há a transferência de parte do risco para o franqueado. Na década de 1980, quando houve no Brasil a primeira grande expansão do sistema de franquias, o País caracterizava-se por um contexto de instabilidade econômica (sobretudo, até a introdução do Plano Real) e de elevado custo de capital, combinados com a grande extensão geográfica do País e a diversidade cultural. Como o investimento no ponto de venda, em geral, é integralmente realizado

³⁹ Como incerteza, Eisenhart (1989) parece adotar um conceito mais próximo do proposto por North *apud* Farina et al. (1997,p.92) definido como;"desconhecimento dos possíveis eventos futuros"e não ao aspecto informacional da incerteza apresentado por Milgrom e Roberts (1992).

pelo franqueado, que é remunerado pelo resultado líquido do negócio, o risco é compartilhado por ambas as partes. O franqueado assume o risco financeiro e o franqueador, o risco de imagem.

Proposição 7: Há uma relação negativa entre o conflito de metas e contratos baseados em comportamento e positiva com contratos baseados em resultado.

Em contratos baseados em resultado, os incentivos são mais elevados, contribuindo para um maior alinhamento dos interesses entre agente e principal. Caso não haja conflito de metas entre agente e principal, não haverá necessidade de um contrato baseado em resultados, em que o resultado do negócio será compartilhado com o agente. Em redes de franquias, o potencial para conflito origina-se na base diferenciada de maximização de lucro (ou de remuneração) do franqueador e do franqueado, e é reforçado pela pouca autonomia do franqueado para gerenciar o seu negócio. De modo que, incentivos elevados, por meio de contratos baseados em resultados, são os adotados em redes de franquias.

Proposição 8: Há uma relação positiva entre a possibilidade de programar tarefas e contratos baseados em comportamento e negativa com contratos baseados em resultado.

Uma característica das tarefas é a possibilidade de serem programadas. Quanto mais repetitiva e padronizada for uma tarefa, maior é a facilidade de determinar antecipadamente o comportamento esperado do agente. Nesse caso, é mais fácil observar e avaliar o desempenho do agente, apresentando-se como mais apropriado o contrato baseado em comportamento. No varejo, em posições como a de operador de caixa, a produtividade pode ser facilmente acompanhada com base em indicadores, como itens registrados por minuto ou por hora, quebra ou diferença (sobra ou falta) de caixa por dia, cancelamentos de tickets por dia, etc. No entanto, a mensuração do comportamento de diretores de loja é muito mais complexa, sendo mais frequente a adoção, pelo menos em parte, de remuneração variável.

Proposição 9: Há uma relação negativa entre a possibilidade de mensurar os resultados e contratos baseados em comportamento e positiva com contratos baseados em resultado.

Outra característica das tarefas é a possibilidade de mensuração do desempenho do agente. Na prática, a complexidade de mensuração depende das características de cada tarefa, tais como: o tempo de duração, a participação de mais de uma pessoa em sua execução e a tangibilidade do resultado da tarefa. Por exemplo, o desempenho de um vendedor tende a ser relativamente fácil de ser mensurado, assim como as vendas de uma unidade franqueada, em contraposição, à mensuração do desempenho individual de integrantes do Departamento de Recursos Humanos de uma empresa.

Proposição 10: Há uma relação positiva entre o prazo do relacionamento (estabelecido entre principal e agente) e contratos baseados em comportamento e negativa com contratos baseados em resultado.

Supondo que a assimetria de informação seja mais elevada em contratos a curto prazo, os contratos baseados em desempenho poderão ser mais adequados. Para relacionamentos a longo prazo, a adoção da hierarquia como estrutura de governança, em geral, apresenta-se como mais eficiente.

Em suma, a eficiência do contrato requer uma análise das características do relacionamento entre principal e agente, face às premissas e aos problemas considerados pela Teoria de Agente-Principal. A relação entre as variáveis consideradas nas proposições 3 a 10 e os tipos de contratos é apresentada no Quadro 5.

Quadro 5 - Influência de variáveis adotadas pela Teoria de Agente-Principal sobre a eficiência dos contratos

	Contratos baseados em comportamento	Contratos baseados em resultado
Sistemas de informação	+	-
Incerteza no resultado	+	-
Aversão ao risco por parte do agente	+	-
Aversão ao risco por parte do principal	-	+
Conflito de metas	-	+
Facilidade de programação da tarefa	+	-
Facilidade de mensuração do resultado	-	+
Prazo da relação	+	-

Fonte: elaborado pela autora com base em Eisenhart (1989)

A teoria de agente-principal adota como premissa comportamental a racionalidade ilimitada dos indivíduos. De modo que pressupõe a possibilidade de definição de um contrato ótimo para o relacionamento firmado entre o principal e o agente. Como principais contribuições dessa teoria para a análise econômica, Eisenhart (1989) destaca a forma como a informação é tratada e a incorporação da influência do risco sobre o desempenho das organizações a longo prazo.

4.4 Teoria de Direitos de Propriedade

A teoria de direitos de propriedade corresponde a outra abordagem econômica que contribui para a compreensão da relação em redes de franquias. Segundo Kim e Mahoney:

Em qualquer arranjo institucional onde mais de duas partes contratantes estão envolvidas, os proprietários dos recursos devem transferir para a outra parte na transação o controle sobre alguns atributos de um recurso. (KIM; MAHONEY, 2005, p.227).

Inicialmente, a questão da criação da firma foi associada aos direitos de propriedade por Alchian e Demsetz (1972) que destacaram a complexidade para a contribuição individual quando a produção é cooperativa (*team production*). Os autores expõem a necessidade de um mecanismo de supervisão sobre os membros da equipe que minimizem os problemas decorrentes de comportamentos indesejáveis como a preguiça por parte de um ou mais membros da equipe (*shriking*). Por fim, ressaltam a importância de uma remuneração diferenciada para a função de supervisor, dando-lhe direito sobre parte do excedente obtido pela produção cooperativa. O supervisor torna-se, assim, reclamante residual (*residual claimant*).

Sob a ótica da Teoria de Direitos de Propriedade, os direitos de propriedade exercem influência relevante sobre o desempenho econômico ⁴⁰ (WILLIAMSON, 1991). Os direitos de propriedade podem incidir sobre um ativo, sobre o rendimento proveniente desse ativo ou mesmo sobre o direito de mudar o ativo. De modo que a definição dos direitos de propriedade individuais determina como a remuneração e os custos serão alocados (JENSEN; MECKLING, 1976). Uma característica importante da propriedade é a possibilidade de exclusão de outras partes na utilização do ativo, considerada como autoridade sobre o ativo, tangível ou intangível (HART; MOORE, 1990).

A Teoria de Direitos de Propriedade pode ser dividida em duas linhas, semelhante ao que ocorre na Teoria de Agente-Principal, uma “clássica” mais positivista e outra “moderna”, mais empírica (KIM; MAHONEY, 2005). A primeira protagonizada por Coase, Alchian e Demsetz e a segunda por Grossman, Hart e Moore.

Na primeira abordagem, a propriedade é definida como direitos residuais sobre renda (*residual rights to income*). A segunda abordagem centra-se no modelo GHM⁴¹ equiparando os direitos de controle sobre os ativos aos direitos de propriedade. Hart e Moore (1990) apresentam um modelo de análise dos impactos dos padrões de propriedade sobre os incentivos, aprofundando a abordagem

⁴⁰ *Economic performance is largely determined by the way in which property rights are defined.* (WILLIAMSON, 1991)

⁴¹ O modelo baseia-se nos artigos de Grossman e Hart (1986) e Hart e Moore (1990) *apud* Kim e Mahoney (2005), por isso o nome modelo GHM.

proposta por Grossman e Hart (1986) de direitos residuais de controle sobre ativos e estendendo-o também sobre “ativos humanos”. Os autores adotam como premissas a especificidade de ativos (especialmente os humanos), a incompletude dos contratos e a resolução eficiente de barganhas *ex-post*. A investigação centra-se é na definição de direitos de propriedade *ex-ante*. O conceito de especificidade de ativo é fundamental para a análise, visto que “se não há especificidades, a estrutura de direitos de propriedade é irrelevante” (AZEVEDO, 1996, p. 77).

Ao contrário dos direitos residuais sobre a renda, que podem ser compartilhados entre as partes, os direitos residuais de controle são classificados como indivisíveis e são apresentados como uma definição mais apropriada de propriedade (GROSSMAN; HART, 1986; HART; MOORE, 1990). Os “direitos de controle permitem ao proprietário do direito o uso do ativo de qualquer forma, desde que as obrigações específicas (assim como as normas sociais e legais) sejam satisfeitas⁴²” (KIM; MAHONEY, 2005, p.227). Críticos ao modelo destacam, entre outros aspectos, a ambiguidade dessa definição de direitos de propriedade (KIM; MAHONEY, 2005).

Nesta abordagem a unidade central é a instituição e suas premissas de análise incluem a existência de externalidades, a possibilidade de direitos de propriedade não especificados de forma clara ou difíceis de serem cumpridos (portanto, difíceis de serem apropriados) e a existência de interesses velados entre as partes (KIM; MAHONEY, 2005).

Como Alchian e Demsetz (1972) não distinguem os contratos internos ou externos à firma, tanto Grossman e Hart (1986) como Hart e Moore (1990) diferenciam esses contratos ao introduzirem o conceito de direitos residuais de controle (AZEVEDO, 1996). Por um lado, em contratos internos, o proprietário detém um poder de *fiat* (faça-se) sobre os ativos e os conflitos podem ser resolvidos internamente. Por exemplo, internamente à firma é possível ao proprietário excluir um ativo (seja pela venda de um bem ou pela demissão de um empregado) ou o acesso a um ativo (ex.: definindo quem pode ou não manusear um equipamento). Por outro lado, em contratos externos à firma, há menor controle sobre os ativos e as disputas, em geral, são solucionadas recorrendo-se ao uso de instâncias legais.

4.5 Economia de Custos de Transação (ECT)

Outra abordagem econômica recente e que contribui para elucidar a escolha por diferentes arranjos contratuais corresponde à Economia de Custos de Transação que integra a Nova Economia Institucional (NEI) (WILLIAMSON, 1985; AZEVEDO, 1996; FARINA et al., 1997;

⁴² *Control rights allow the owner of the right to use the asset in any way, as long as specified obligations (in addition to the social and legal norms) are satisfied.*

WILLIAMSON, 2002). Segundo esta abordagem, “a atividade econômica é organizada de forma a economizar custos de produção mais custos de transação⁴³” (SCHMALENSEE, 1988, p. 656).

A Economia de Custos de Transação tem como ponto de partida os estudos supracitados, especialmente o artigo de Coase de 1937. Ademais, para seu desenvolvimento, incorporou as contribuições de Kenneth Arrow que caracterizam, de forma mais rigorosa, o papel coordenador da firma e de Herbert Simon. Simon contribui com a definição do conceito de racionalidade limitada (WILLIAMSON, 2002), com a apresentação de processos de seleção de formas complexas e com a apresentação de uma metodologia de análise comparativa da eficiência de diferentes formas organizacionais (AZEVEDO, 1996). Mais recentemente, em meados da década de 1970, Williamson atribui dimensões às transações, permitindo a refutação da proposição de Coase e possibilitando o desenvolvimento dessa abordagem teórica (AZEVEDO, 1996).

De acordo com Williamson (2002, p. 175): “O problema de organização econômica é adequadamente colocado não como mercados *ou* hierarquias, mas preferencialmente como mercados *e* hierarquias.” Entre os extremos encontram-se formatos híbridos como a franquia empresarial.

Uma visão ampla de custos de transação é adotada por Cheung (1990) *apud* Azevedo (1996,p.30) “que os define como os custos de a) elaboração e negociação dos contratos, b) mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, c) monitoramento do desempenho e d) organização de atividades.” Definição esta que deve incluir também “os custos de adaptações ineficientes às mudanças do sistema econômico” (AZEVEDO, 1996, p.31).

Os custos de transação estão associados à necessidade de coordenação e de operação da economia, sendo influenciados por aspectos como: (1) o custo de precificação de produtos ou do desempenho de agentes, (2) o tamanho do mercado, (3) o cumprimento das obrigações firmadas entre as partes e (4) valores e percepções que afetam o comportamento humano.

A economia de custos de transação adota como premissas comportamentais: racionalidade limitada e oportunismo (WILLIAMSON, 1985).

“Racionalidade limitada refere-se aos limites na capacidade dos indivíduos de processarem informações, lidar com a complexidade e buscar objetivos racionais” (BESANKO et al., 2006, p. 137). Desse modo, assume-se que os indivíduos, embora tenham a intenção de agir de forma racional, apresentam limitações para fazê-lo.

⁴³ *Economic activity will be organized as to economize on production costs plus transaction costs.*

Além disso, assume-se que as pessoas podem agir em interesse próprio, em detrimento do interesse de outras partes envolvidas em uma transação, ou seja, de forma oportunista. As partes podem agir de má-fé, contrariando acordos firmados anteriormente, tornando necessária a introdução de salvaguardas conforme a complexidade da transação. No caso da franquia empresarial, algumas redes incluem em contrato a garantia de recompra da unidade franqueada em casos de rompimento ou de não renovação do mesmo (PLÁ, 2001).

Na Economia de Custos de Transação, a transação é a unidade básica de análise, sendo caracterizada por três dimensões: especificidade do ativo (considerada a mais relevante), incerteza e frequência (WILLIAMSON, 1985). O primeiro fator, a especificidade do ativo está relacionado à facilidade ou à dificuldade de reaproveitamento do ativo para outros fins, sem perda de valor, caso haja rompimento do contrato para o qual este investimento foi efetuado. Quando o ativo é empregado na transação ao qual se destina, existe geração de quase-renda, sendo criada uma situação semelhante à de um monopólio bilateral, em que ambas as partes detêm poder de mercado similar. Esta dimensão destaca-se em importância para o desenvolvimento da ECT e, conseqüentemente, da NEI como corpo teórico, especialmente, em um mundo de oportunismo e racionalidade limitada (AZEVEDO, 1996).

Os tipos de especificidade do ativo podem ser seis: (1) especificidade de localização (ex.: fábricas de autopeças próximas a montadoras), (2) especificidade de ativo físico (ex.: investimentos em ativo fixo para fabricação de uma peça exclusiva aos aviões da Embraer), (3) ativos dedicados (ex.: um investimento específico para um comprador, como linha de produção para fabricação de garrafas de vidro para Coca-cola), (4) especificidade do ativo humano (ex.: o conhecimento transmitido ao franqueado sobre o modelo de operação de uma franquia de alimentação), (5) especificidade de marca (ex.: marcas de franquias de alimentação como Spolletto) e (6) especificidade temporal (ex.: negociação de produtos perecíveis) (WILLIAMSON, 1985; AZEVEDO, 1996; WILLIAMSON, 2002; BESANKO et al., 2006).

O segundo fator, a incerteza pode ser decorrente de características do ambiente, como mudanças na legislação ou no ambiente regulatório, de aspectos informacionais (em um ambiente de racionalidade limitada e informação imperfeita) ou de aspectos comportamentais, como ações oportunistas. “O papel da dimensão ‘incerteza’ é o de revelar os limites da racionalidade” (AZEVEDO, 1996, p.58).

O terceiro fator, a frequência contribui para caracterizar a transação, indicando a intensidade com que a mesma ocorre. A repetição de uma transação permite: (1) a redução da incerteza, conforme aumente o conhecimento de uma parte sobre a outra, (2) a criação de um ativo específico, a marca, pautada na construção de reputação, e (3) o desenvolvimento de um compromisso confiável

(credible commitment) entre as partes com relação a um objetivo comum. De modo que “quanto maior a frequência de uma transação, *ceteris paribus*, maior o valor presente dos ganhos futuros e, portanto, maior o custo associado à atitude oportunista” (AZEVEDO, 1996, p.57).

Por exemplo o Sr. Fernando Perri, proprietário da empresa Vivenda de Camarão, optou pela verticalização à montante, investindo na primeira fazenda de produção de camarão no País, diante da inexistência na época de fornecedores nacionais que lhe pudessem fornecer um produto de qualidade com o volume e a regularidade que o negócio exigia. Anos mais tarde, quando a produção de camarões no País expandiu-se de forma profissionalizada, a fazenda foi vendida.

A Economia de Custos de Transação preocupa-se com o mundo da governança, em que a racionalidade limitada, oportunismo e especificidade do ativo estão presentes. Uma realidade em que, ao contrário da economia neoclássica, a identidade das partes é importante. Uma realidade na qual as transações envolvem custos. Uma realidade onde há a necessidade de contratos que incluam salvaguardas e provisões para situações de rompimento e conflito de posições. As salvaguardas podem ocorrer sob a forma de multas, penalidades, obrigatoriedade de compartilhamento de informação, autorização para monitoramento das operações e de regras para a resolução de conflito, além das instâncias legais e para a unificação da propriedade em casos extremos. Por fim, uma realidade de incompletude de contratos (WILLIAMSON, 1985; AZEVEDO, 1996; FARINA et al., 1997; BESANKO et al., 2006).

Williamson (2002) destaca três dimensões organizacionais que distinguem as estruturas de governança: a transformação fundamental (the fundamental transformation), a impossibilidade de replicação/intervenção seletiva e a ideia de leis de contrato (plural). A transformação fundamental refere-se à redução de compradores e/ou vendedores tendo como consequência a relevância da identidade das partes em uma transação. Neste caso, um aspecto importante é a existência de dependência bilateral decorrente de especificidade de ativo, por exemplo, valor de marca. A impossibilidade de replicação/intervenção seletiva refere-se aos limites de tamanho da firma. Uma das questões centrais colocada neste caso é: “Por que uma grande firma não pode fazer tudo e até mais do que um conjunto de fornecedores pequenos consegue?”⁴⁴ (WILLIAMSON, 2002, p. 177). Entretanto, há um *trade-off* entre incentivos e controle, de modo que há vantagens e desvantagens associadas às estruturas de governança de acordo com as características das transações. Quanto a terceira dimensão organizacional, assume-se que, ao menos em parte, cada forma de governança será regulamentada por um regime de leis específico. Por exemplo, no caso da franquia empresarial, há leis específicas para este arranjo contratual tanto nos EUA como no Brasil.

⁴⁴ *Why can't a large firm do everything that a collection of small suppliers can do and more?*

Assim, no mundo da governança três atributos são relevantes: a intensidade dos incentivos, os controles administrativos e o regime das leis de contrato. Em um extremo, no mercado, os incentivos são elevados, os controles administrativos sobre as partes são baixos e os tribunais representam o local adequado para resolução de conflitos. Na hierarquia, os incentivos são baixos, a burocracia é mais elevada e, em um primeiro momento, as disputas são resolvidas internamente. Modelos híbridos, como a franquia empresarial, são classificados como “formas de contratação com credibilidade” que preservam características de mercado, em situações de especificidade do ativo e onde há a inclusão de salvaguardas em contrato entre-firmas, haja vista a especificidade de ativo e os custos de rompimentos envolvidos na transação. Williamson (2002) argumenta que a hierarquia ou a integração vertical representa uma opção mais eficiente quando há grande necessidade de coordenação interna, em face da existência de elevada especificidade do ativo e de grande incerteza. Antes desta opção o mercado e modelos híbridos são avaliados, haja vista os custos burocráticos adicionais decorrentes da integração vertical.

4.5.1 Instituições

Azevedo (1996, p.31) destaca que “um dos pontos de apoio da NEI é o reconhecimento de que a operação e a eficiência de um sistema econômico são limitadas pelo conjunto de instituições que regulam o jogo econômico”. Cabe, então, definir o conceito instituições.

North distingue instituições de organizações:

As instituições compreendem regras formais, limitações informais e os mecanismos responsáveis pela eficácia destes dois tipos de normas. Em suma, constituem o arcabouço imposto pelo ser humano ao seu relacionamento com os outros. (NORTH, 1992, p 13)

Em um contexto em que há especialização e divisão do trabalho coexistindo com objetivos individuais de maximização de riqueza, oportunismo, incerteza e racionalidade limitada, as instituições contribuem para a redução de custos de transação e produção. Do modo semelhante, formas alternativas de governança, como o mercado, a franquia empresarial ou a integração vertical correspondem a soluções eficientes para lidar com a complexidade com a qual os empreendedores deparam-se em um ambiente competitivo (NORTH, 1991).

As instituições correspondem a “restrições elaboradas pelas pessoas para estruturar a interação política, econômica e social” que contribuem para organizar e reduzir a incerteza em relações de trocas (NORTH, 1991, p. 97). Como as instituições constituem a regra do jogo, as organizações correspondem aos jogadores, podendo ter objetivos diferentes, como a maximização de lucros (ex.: firmas), a educação de pessoas (ex.: escolas), a vitória em eleições (ex.: partidos políticos), a regulamentação de empresas (ex.: órgãos governamentais), entre outros.

De acordo com North (1992, p. 14), “as categorias de especialização e de conhecimento potencialmente compensadores são funções da estrutura de incentivos inerentes à matriz institucional”. De modo que a existência, por exemplo, de elevada incidência de pirataria na costa da África, poderia ser explicada pela matriz institucional de Países como Somália (Favaro, 2009), onde este tipo de atividade destaca-se em rentabilidade comparativamente a outras atividades econômicas. Ao longo do tempo podem ocorrer mudanças institucionais, graduais ou revolucionárias, baseadas na percepção de oportunidades por parte de empresários políticos ou econômicos (NORTH, 1991).

Corroborando para destacar a relevância das instituições, Silva (2004) analisa o impacto do ambiente institucional sobre os arranjos contratuais firmados entre franqueadores e franqueados de empresas do setor de alimentação que atuam no Brasil e/ou na França. O estudo revela uma maior diversidade de formas organizacionais por parte dos franqueadores que operam na França, decorrente, especialmente, de divergências na legislação que regulamenta a sublocação de imóveis entre os dois Países.

4.6 Teoria de Agente-Principal, Teoria de Direitos de Propriedade e Economia de Custos de Transação (ECT): uma análise comparativa

Após a apresentação das três abordagens teóricas cabe destacar os pontos de semelhança e divergência entre elas, com vistas a salientar a complementaridade para compreensão e análise de arranjos contratuais. O interesse principal é um melhor entendimento da franquia empresarial como arranjo contratual alternativo ao mercado e à hierarquia.

Kim e Mahoney (2005) destacam como um primeiro ponto em comum a insatisfação com a forma como o comportamento da firma era considerado pela economia neoclássica. Esta insatisfação contribuiu para o desenvolvimento de abordagens teóricas interessadas na explanação e na previsão de fenômenos como a integração vertical e a diversidade de arranjos contratuais (além das formas extremas - hierarquia e mercado). De modo que as três teorias foram influenciadas pelos trabalhos de Coase, Alchian e Demsetz (AZEVEDO, 1996; KIM; MAHONEY, 2005).

Ao considerar que os custos de transação existem e são relevantes, Williamson (1985) distingue a Teoria de Organização Industrial dos corpos teóricos da Nova Economia Institucional, da Teoria de Agente-Principal e a Teoria de Direitos de Propriedade diferenciando as abordagens adotadas para a investigação das razões da substituição do mercado por arranjos contratuais mais complexos. Dois caminhos são identificados: um baseado na busca de poder de mercado e outro na busca de

eficiência⁴⁵. A Teoria de Organização Industrial (*mainstream*) preocupa-se, sobretudo, em investigar as consequências de movimentos que se distanciam do mercado clássico (concorrência perfeita), aproximando-se de uma estrutura monopolista. Já a abordagem de eficiência pressupõe que a busca pela economia de custos, tais como: de transação, de monitoramento, etc., explica os modelos de governança adotados pelos agentes econômicos. De modo, que a principal contribuição da Teoria de Organização Industrial está na determinação de estruturas de mercado, mais especificamente no grau de integração vertical (FARINA et al., 1997), e as demais contribuem para a compreensão dos motivos para a adoção de diferentes arranjos contratuais, contribuindo para uma teoria da firma.

As teorias baseadas na busca de eficiência desdobram-se em duas ramificações: aquelas que enfatizam o alinhamento de incentivos *ex-ante*, (Teoria de Direitos de Propriedade e Teoria de Agente-Principal), e a Economia de Custos de Transação que investiga adaptações *ex-post*. A primeira (incentivos) centra-se na análise *ex-ante* dos contratos, e a segunda investiga a implementação dos contratos (enfoque *ex-post*) (WILLIAMSON, 1985; WILLIAMSON, 2002). Em ambas as ramificações prevalece a preocupação em investigar o comportamento da firma sob a ótica de contratos.

Com base em uma análise complementar, Williamson (2002) contrapõe a economia ortodoxa, denominada ciência da escolha (*science of choice*), na qual o foco está na alocação e na otimização de recursos em função de níveis de preços, e o grupo de teorias que inclui a ECT, as Teorias de Agente-Principal, a Teoria de Direitos de Propriedade e a *Constitutional Economics* como a ciência do contrato. Exceto pela *Constitutional Economics* que se preocupa com questões de ordenação pública (*public ordering*), as demais investigam questões de ordenação privada (*private ordering*)⁴⁶.

As diferenças e as semelhanças entre estas três abordagens (Teoria de Agente-Principal, Teoria de Direitos de Propriedade e Economia de Custos de Transação) são salientadas com base nos seguintes aspectos: unidade de análise, dimensão focal, orientação teórica e premissas, inspirado em Kim e Mahoney (2005), conforme descrito na página 74.

A Teoria de Agente-Principal adota como unidade básica de análise o contrato firmado entre principal e agente, com foco no relacionamento estabelecido entre as partes e na definição de

⁴⁵ Azevedo (1996, p.5) questiona esta dicotomia,” argumentando que poder (entendido como estratégias de apropriação) e eficiência (entendida como estratégias de economia de custos globais) podem atuar conjuntamente na determinação da forma organizacional.” De modo, que o autor propõe um modelo que associa poder e barganha na análise comparativa de formas de governança.

⁴⁶ Segundo Williamson (2002, p.172) o termo *private ordering* “implica em esforços pelas partes diretamente associadas a uma transação com vistas ao alinhamento de incentivos e a elaboração de estruturas de governança que estejam mais afinadas com suas necessidades de troca”. A motivação das partes tem origem na busca de “vantagem mútua extraída da troca voluntária (*mutuality of advantage from voluntary exchange*)”, conceito este essencial para a compreensão do funcionamento da economia (BUCHANAN *apud* WILLIAMSON, 2002).

incentivos e mecanismos de monitoramento. Na Economia de Custos de Transação, a unidade de análise é a transação. A seleção do modo de governança mais eficiente envolve um *trade-off* entre incentivos e controle, de modo que transações com diferentes atributos são alinhadas a modos de governança, que diferem entre si de forma estruturalmente discreta (WILLIAMSON, 2002). Na Teoria de Direito de Propriedade, a unidade de análise é a instituição e considera-se que os direitos de propriedade afetam os incentivos.

Embora a Teoria de Agente-Principal e da ECT analisam comparativamente o mercado (contratos baseados em comportamento) e a hierarquia (contratos baseados em desempenho), o foco e o objetivo de análise são diferentes. A ECT considera, em sua investigação, a existência de um *continuum* de soluções de coordenação e não apenas duas formas extremas: relações impessoais de mercado e hierarquia (FARINA et al., 1997). Já a Teoria de Agente-Principal preocupa-se em teorizar o contrato firmado entre agente e principal, ao passo que a outra investiga os limites das organizações (EISENHART, 1989). Assim como a ECT e a Teoria de Agente-Principal, a Teoria de Direitos de Propriedade considera a existência de diferenças entre os contratos internos e externos à firma.

A dimensão focal adotada pela Teoria de Agente-Principal são os incentivos. Os contratos podem prever incentivos elevados (se baseados em resultados) ou baixos (se baseados em comportamento). Para a Teoria de Direito de Propriedade a dimensão focal são os direitos de propriedade que podem ser alocados de diferentes formas entre as partes. Por fim, a ECT emprega como dimensão principal de análise a especificidade de ativo que corresponde à característica mais relevante para análise de uma transação.

Na Teoria de Agente-Principal há a preocupação na identificação do arranjo contratual ótimo (mesmo que com restrições), mas as demais teorias adotam uma abordagem comparativa das alternativas possíveis. A ECT considera a existência de eficiência relativa entre formas de governança, e a Teoria de Direitos de Propriedade preocupa-se com alternativas que consideram “interesses econômicos velados e o impacto de conflitos distributivos na alocação inicial de direitos de propriedade.”⁴⁷ (KIM; MAHONEY, 2005, p. 235).

Considerando-se primeiramente as premissas comportamentais distingue-se, inicialmente, a Teoria de Agente-Principal, que se insere na teoria econômica ortodoxa e que pressupõe racionalidade plena dos agentes, da Teoria de Direitos de Propriedade e da ECT que adotam, como premissa comportamental, o conceito de racionalidade limitada (AZEVEDO, 1996) e, portanto, assumem a incompletude dos contratos (WILLIAMSON, 2002). A Teoria de Agente-Principal assume a

⁴⁷ *Property rights theory gives greater attention to such elements as economic vested interests and the economic impact of distributional conflicts on the initial allocation of property rights.*

existência de assimetria de informação e de informações privadas, às quais está associado um custo de aquisição (EISENHART, 1989; AZEVEDO, 1996).

Cabe destacar que, provavelmente por se tratarem de desenvolvimentos recentes, nem sempre os limites estão tão claros. Eisenhart (1989) identifica a racionalidade limitada como premissa, divergindo de outros artigos publicados sobre o tema⁴⁸ (FARINA et al., 1997; WILLIAMSON, 2002; KIM; MAHONEY, 2005).

Outra premissa comportamental relevante é a possibilidade de comportamento não ético pelos agentes econômicos. Neste caso, as três teorias apresentam conceitos semelhantes, mesmo que sobre denominações diferentes (risco moral e seleção adversa na Teoria de Agente-Principal e oportunismo na Teoria de Direitos de Propriedade e na ECT) (AZEVEDO, 1996).

O conceito de risco está presente nas três abordagens porém com graduações diferentes. Na Teoria de Agente Principal o risco está associado ao resultado e às premissas comportamentais de risco moral e de seleção adversa. Com base nesta definição são atribuídas as percepções de risco ao principal e ao agente que norteiam o compartilhamento entre as partes envolvidas no relacionamento em análise. Eisenhart (1989) menciona a incerteza como premissa da Teoria de Agente-Principal, associando-a a aspectos comportamentais e a variáveis incontroláveis como, por exemplo, políticas governamentais e mudanças climáticas. Azevedo (1996, p.57-58) destaca a diversidade de ângulos adotados pela NEI, mencionando três tratamentos: o risco (decorrente da variância de uma dada distribuição de probabilidades), o “desconhecimento de possíveis eventos futuros” e “o aspecto informacional da incerteza”.

Por fim, a Teoria de Direitos de Propriedade e a ECT também apresentam como premissa comum a especificidade do ativo. Quando presente, a especificidade do ativo cria uma dependência bilateral entre as partes, influenciando a atribuição de direitos de propriedade ou a escolha da forma de governança mais eficiente, conforme o corpo teórico adotado para análise.

Com base nesta análise comparativa é possível observar algumas características da franquia empresarial apresentadas no capítulo 2 sob a perspectiva econômica. Primeiro, identifica-se a existência de especificidade de marca (WILLIAMSON, 2002), base para a relação estabelecida entre as partes.

⁴⁸ Aghion e Tirole apud Azevedo (1996) publicam um artigo em 1994 em que propõem um tratamento formal para a análise do *trade-off* entre incentivo e controle sob a perspectiva da Teoria de Agente-Principal. Os autores adotam como premissas comportamentais: racionalidade limitada e oportunismo, adotando também uma perspectiva de análise *ex-post*. “O modelo tem como contribuição a distinção entre controle formal - dado pela posição hierárquica - e real - dado pelo efetivo controle sobre as ações dos agentes” (AZEVEDO, 1996, p.77).

Sob a ótica da Teoria de Direitos de Propriedade, o franqueador que é o maior investidor na marca, detém a propriedade sobre a mesma e em muitos casos, sobre um modelo de operação do negócio. A partir de um contrato é cedido o uso da marca e/ou do modelo de negócio para outro empresário, o franqueado, mediante o pagamento de taxas (taxa de franquia e taxa de *royalties*) por um tempo determinado ou não (CHERTO et al, 2006).

Assim, o franqueador detém o direito de excluir o franqueado, após o término do contrato, ou no caso de violação de cláusulas previstas em contrato. Em geral, os contratos de franquia impõem rígidas restrições a quaisquer alterações no negócio (envolvendo a imagem ou a gestão do ponto de venda). Ao mesmo tempo o franqueado, em geral, detém o controle sobre ponto de venda (sendo proprietário ou locatário do imóvel) e corresponde ao principal, senão único investidor nas instalações e benfeitorias da unidade franqueada⁴⁹.

Outro aspecto presente é a presença de assimetria de informação entre as partes, ou seja, o acesso às informações não é equânime. O franqueador detém mais informações sobre sua empresa do que um candidato à franquia. No Brasil, com vistas a atenuar a lacuna de conhecimento antes da assinatura de contrato, foi definida em lei (Lei nº 8.955/94 – vide anexo I) a obrigatoriedade de entrega de uma Circular de Oferta aos candidatos, incluindo informações importantes sobre o negócio, bem como a lista de contato de todos os franqueados da rede.

⁴⁹ Formas plurais podem ser adotadas por redes de franquias, podendo o franqueado ser sublocatário e o franqueador, locatário e detentor dos direitos de uso do ponto, conforme descrito por Silva e Azevedo (2007).

No Quadro 6 é apresentada a comparação das abordagens teóricas.

Quadro 6 - Comparação das abordagens teóricas

	Teoria de Agente-Principal	Teoria de Direitos de Propriedade	Economia de Custos de Transação
Unidade de análise	Contrato entre principal e agente	Instituição	Transação
Dimensão focal	Incentivos	Direitos de propriedade	Diferentes tipos de especificidade de ativo
Foco contractual	Alinhamento de incentivos ex-ante. Mecanismos de monitoramento.	Definição de direitos de propriedade ex-ante e conflitos distributivos ex-post.	Escolha (ex-post) de mecanismo de governança.
Orientação teórica	Otimização sujeita à restrições	Abordagem comparativa	Abordagem comparativa
Premissas	Assimetria de informação, Não observabilidade, Aversão a risco (por agentes), Risco Moral, Seleção adversa	Externalidades, Direitos de propriedade não definidos claramente ou difíceis de serem cumpridos (weak appropriability), Interesses velados	Racionalidade limitada, incerteza, Oportunismo e Especificidade do ativo

Fonte: Adaptado de Kim e Mahoney (2005)

O estabelecimento de uma legislação de proteção de marca e de uma regulamentação específica para a franquia empresarial contribuíram para o fortalecimento e para a disseminação desta modalidade de arranjo contratual nos EUA e no Brasil.

Nos EUA a expansão mais intensa do setor de franquias ocorre após a aprovação do Trademark Act em 1945, como que no Brasil, no início da década de 1990, é aprovada a Resolução nº 35/92 do INPI e, 2 anos depois, a Lei Federal nº 8.955/94. Neste mesmo ano é fundada a ABF. Destaca-se, assim, a criação de instituições que favoreceram o desenvolvimento do setor no País.

Sob a perspectiva da ECT são discutidas a seguir as três dimensões da transação (especificidade do ativo, incerteza e frequência) na franquia empresarial.

Primeiro, conforme mencionado, a franquia empresarial caracteriza-se pela existência de um ativo específico sem o qual não faria sentido a assinatura de um contrato com salvaguardas para ambas as partes.

Segundo, existe incerteza visto que o franqueador é o proprietário da marca e/ou do modelo de gestão, e o franqueado proprietário do ponto de venda. Para ambos há o risco de comportamento oportunista da outra parte. Por um lado, o franqueador pode descuidar da marca ou do negócio após a venda de várias unidades e o recebimento das taxas de franquias, desvalorizando ou inviabilizando o negócio do franqueado. Por exemplo, um fabricante que para de fornecer produtos aos franqueados deixando as unidades desfalcadas e com rupturas. Além disso o franqueador pode optar pelo rompimento ou pela não renovação do contrato. Por outro lado, o franqueado pode tentar pegar carona (*free-riding*) economizando em custos e comprometendo a imagem do franqueador e da rede como um todo. Como exemplo pode-se citar as situações em que franqueados compram insumos mais baratos e de menor qualidade de fornecedores não autorizados. Ademais, ambas as partes detém informações privadas. De modo que, além da incerteza intrínseca a qualquer negócio, adicionam-se a incerteza comportamental e a assimetria informacional.

Por fim, como o franqueado representa a marca do franqueador com seus clientes e seu público-alvo, o relacionamento é formalizado, em geral, contratualmente com perspectiva a longo prazo. A frequência transacional é elevada, e o prazo dos contratos de franquias pode variar de 2 a 20 anos, ou mesmo, ser indeterminado (BLAIR; LAFONTAINE, 2005; ABF, 2009a).

A franquia empresarial corresponde a uma forma de governança híbrida, definida por Williamson (2002), como contratação confiável (*credible contracting*), nos quais as salvaguardas são definidas em contrato firmado entre as firmas. Como forma híbrida apresenta características de mercado e de hierarquia, sendo os custos burocráticos inferiores aos da hierarquia e os custos de coordenação menores que os de mercado. O franqueado detém maior autonomia do que um gerente, mas menos do que um empreendedor independente. Assim, a implantação de estratégias em redes de franquias tende a ser mais lenta do que em empresas integradas verticalmente, pois, em muitos casos, como no lançamento de produtos, na definição de políticas de preços, na realização de campanhas, há necessidade de negociação ou de barganha com os franqueados (VANCE, 2000; CHERTO et al., 2006).

Ao considerar uma realidade de racionalidade limitada, oportunismo e especificidade da marca, vários são os exemplos de salvaguarda possíveis para franqueadores (detentores da marca) e franqueados (proprietários do ponto de venda). Os exemplos incluem: regras para a venda da unidade franqueada a terceiros, cláusula da preferência de compra do negócio pelo franqueador, obrigatoriedade de envio de informações para o franqueador, autorização para o monitoramento das operações franqueadas pelo franqueador, existência de um conselho de ética na ABF para atender franqueadores e franqueados, entre outros (PLÁ, 2001; CHERTO et al., 2006).

Williamson (2002) argumenta que os modelos híbridos apresentam-se mais adequados em situações onde: (1) o poder de mercado é reduzido (por exemplo, quando a revenda do produto é pulverizada por lojas multimarca independentes), podendo comprometer a integridade da diferenciação do produto; e (2) onde o custo de integração das operações à jusante até o varejo é elevado. Ou seja, no caso das franquias, em que a marca corresponde a um ativo específico, que diferencia os produtos e os serviços do franqueador frente à concorrência, a adoção do contrato de franquia permite um maior controle sobre a revenda, pois inclui restrições verticais ao franqueado, tendo como contrapartida um valor de investimento mais baixo para o franqueador. Na maioria dos contratos de franquia empresarial, a principal restrição prevista é a exclusividade de revenda de produtos e serviços do franqueador. Outras restrições podem incluir, por exemplo, a discriminação de preços, a delimitação de território de atuação e a definição de preços máximos ou mínimos de revenda.

Por fim, sob a perspectiva da Teoria de Agente-Principal, cabe destacar alguns aspectos que serão aprofundados no próximo capítulo. O franqueador é definido como principal, pois é o detentor dos direitos de propriedade da marca e/ou do modo de operação e o franqueado corresponde ao agente. A principal questão de análise é a escolha do contrato: baseado em comportamento (gerente) ou baseado em resultado (franqueado). O contrato de franquia caracteriza-se como um contrato baseado em resultado onde os incentivos são elevados, adequado quando há dificuldade de observação ou verificação de comportamentos. Ao contrário dos gerentes o franqueado é *residual claimant*. A opção por um contrato de franquia tende a ser mais adequada, por exemplo, quando os custos de monitoramento são elevados (LAFONTAINE, 1992).

Na franquia empresarial resultados e riscos são compartilhados entre franqueador e franqueado. Em um contexto de informação assimétrica, o relacionamento firmado entre franqueador e franqueado é classificado por Lafontaine (1992), como um modelo de duplo risco moral, em que franqueador e franqueado podem agir oportunisticamente. O risco do franqueador é função do valor da marca e do *know-how* compartilhado com a rede e o risco do franqueado, do capital investido em sua unidade.

É interessante destacar que, em geral, em sistemas de franquias coexistem unidades próprias (hierarquia) e unidades franqueadas (híbrido)⁵⁰. Atraindo a atenção para estudos que investigam a questão da integração vertical.

⁵⁰ Em alguns casos, inclusive, a empresa fabricante/franqueadora adota múltiplos canais de distribuição, tais como: lojas multimarca independentes, lojas franqueadas e lojas próprias. Exemplos de empresas brasileiras que combinam os três arranjos contratuais incluem: Hering, Marisol, Puket, O Boticário, Imaginarium, entre outros. Em comum, todos são fabricantes, investem continuamente em P&D, pois atuam em ramos de atividade caracterizados por grande renovação de produtos. No entanto, uma análise aprofundada da questão foge à proposta desta tese e será investigada futuramente. (Informações compartilhadas pelos acionistas e executivos dessas empresas no I Simpósio de Franquia de

4.7 Integração Vertical

A preocupação com a investigação da decisão de produzir ou comprar (*make or buy*) está presente nas teorias de economia de custo de transação, de direitos de propriedade e de Agente-Principal.

A integração vertical pode trazer vantagens como: minimizar ineficiências, tanto de gestão como de investimento, facilitar o uso de mecanismos de autocumprimento contratual (*self-enforcement mechanisms*) e aumentar a flexibilidade, conforme reduz a necessidade de detalhamento das especificações contratuais (KLEIN; MURPHY, 1997).

Neste trabalho, identifica-se a franquia empresarial como uma alternativa à integração vertical à jusante, classificada como forma híbrida de governança (WILLIAMSON, 2002) e não como forma de integração vertical por contrato (LAFONTAINE; SLADE, 2005). Como franqueador e franqueado correspondem a pessoas jurídicas distintas, muitas adaptações *ex-post* não podem ser decididas unilateralmente (ou por *fiat*), ocorrendo a necessidade de negociação entre as partes para que o consenso seja alcançado (CHERTO et al, 2006).

Por um lado a franquia empresarial permite um maior controle sobre a operação da revenda, por outro, há, por exemplo, a necessidade da negociação de ações de marketing ao longo do relacionamento. Ademais, o franqueador beneficia-se de características do mercado, como maior rapidez para o levantamento de informações e maior conhecimento do mercado local.

A literatura empírica norte-americana que investiga a integração à jusante tem priorizado a investigação do sistema de franquias recorrendo, sobretudo, à Teoria de Agente-Principal (LAFONTAINE; SLADE, 2007). Os estudos que investigam o sistema de franquias de formato de negócio (*business format franchising*), em geral, são quantitativos e empregam o percentual de lojas próprias ou de lojas franqueadas em uma rede como *proxies* de integração vertical (DANT et al., 1996; LAFONTAINE; SLADE, 2007).

Cabe ressaltar que uma eventual preferência pela integração vertical não é, necessariamente, um sinal de tendência de conversão de unidades franqueadas por próprias, conforme será apresentado no próximo capítulo. Esta pode apenas representar um ajuste no *mix* contratual, ou seja, na participação de um arranjo contratual, comparativamente ao outro.

5. ECONOMIA DO FRANCHISING: A INVESTIGAÇÃO DO MIX CONTRATUAL EM REDES DE FRANQUIAS

O sistema de franquia empresarial tem sido objeto de investigação em diversas áreas do conhecimento. No País existem mais de 100 dissertações e teses publicadas a respeito do tema, desenvolvidas em áreas como direito, economia e administração de empresas (CAPES, 2009). Esta mesma diversidade de abordagens está presente nos estudos publicados internacionalmente sobre o tema (ELANGO; FRIED, 1997).

Assim, o propósito deste capítulo é apresentar, a partir de uma perspectiva cronológica, uma síntese de artigos relevantes sobre a análise do *mix* contratual em empresas franqueadoras. Inicia-se com um breve panorama dos estudos sobre o franchising. Em seguida, realiza-se uma descrição de estudos que defendiam a transitoriedade da franquia empresarial, como arranjo contratual, identificando-a com uma resposta a escassez de recursos, em especial, os de capital. Entre estes destaca-se o de Oxenfeldt e Kelly (1969) que abrem o debate questionando “será que sistemas de franquias bem-sucedidos irão se transformar em redes 100% próprias?⁵¹”. Questionando esta proposição, ao final da década de 70, Rubin (1978) aborda a questão sob a perspectiva da Teoria de Agente Principal. Os artigos que adotam esta linha teórica compõem a terceira parte deste capítulo. A quarta parte é dedicada aos estudos que inspirados na proposição de formas plurais de Braddach e Eccles (1989) analisam a adoção concomitante de arranjos contratuais distintos por redes de franquias, como uma decisão estratégica da firma. Nas três partes iniciais, os estudos investigam a adoção da franquia empresarial e a dinâmica do *mix* contratual em redes de franquias norte-americanas. De modo que a última parte deste capítulo destaca artigos que analisam a adoção desse arranjo contratual em outros Países, em especial, no Brasil.

5.1 Breve panorama dos estudos sobre franquia empresarial

Elango e Fried (1997) realizaram um extenso levantamento dos estudos acadêmicos publicados sobre a franquia empresarial⁵². Com base na leitura de diversos artigos os autores classificaram a bibliografia sobre o tema em três categorias: o *franchising* e a sociedade, a criação de um sistema de *franchising* e a operacionalização de um sistema de *franchising*.

⁵¹ Em 1969, Oxenfeldt; Kelly publicam um artigo com o seguinte título “Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?”.

⁵² Um resumo dos artigos pesquisados pode ser consultado via internet no site do International Franchising Research Centre (www.wimn.ac.uk/~purdyd/).

No primeiro grupo estão os estudos de direito e economia, centrados na análise dos impactos do sistema de *franchising* à sociedade. O sistema de *franchising* despertou várias preocupações na área de Direito por ser identificado como um risco à livre concorrência pela inclusão de restrições verticais em contrato, por exemplo, delimitações de território de atuação e controle do preço de revenda ao consumidor (BLAIR; LAFONTAINE, 2005).

Durante várias décadas prevaleceram divergências de opiniões sobre as reais consequências de restrições verticais incluídas em contrato pelos franqueadores como, por exemplo, da exclusividade de fornecimento total de produtos por parte do franqueador, inclusive os itens complementares como no caso de redes de alimentação, copos, guardanapos e pratos personalizados. Em vários casos, juízes e economistas apresentaram posições divergentes. A respeito desta questão, Blair e Lafontaine (2005) apresentam os principais processos envolvendo redes de franquias e franqueados nos EUA, como Albrecht e Kahn. Para Klein e Murphy (1997), estas restrições verticais permitem que o fabricante ou franqueador transfira parte de sua reputação para o distribuidor ou franqueado, atuando como mecanismo de autocumprimento contratual⁵³ (*self enforcement mechanism*). À medida que o capital do franqueado é investido no ponto de venda há compartilhamento de risco, o que eleva o potencial de perda por parte do agente, no caso de desvios de conduta de sua parte ou de outros franqueados.

O segundo grupo de estudos identificado por Elango e Fried (1997) reúne trabalhos que investigam as razões que motivaram as empresas a optar pelo sistema de *franchising*, seja dentro do País de origem como internacionalmente. Quatro questões centrais norteiam os estudos neste grupo:

- Quais as razões que levam as empresas a optarem por sistemas de franquia?
- Como as franqueadoras escolhem as unidades que serão operadas pela própria empresa e quais serão franqueadas?
- Por que as empresas franqueadoras expandem suas operações para outros Países? Por que o sistema de franquias é adotado neste processo?
- Como a renda (rent) é compartilhada entre o franqueador e o franqueado?

Neste grupo verifica-se um confronto entre diferentes autores sobre qual teoria que melhor explica a adoção do sistema de franquias e a evolução da participação de unidades próprias pelas empresas, ou seja, as decisões sobre o *mix* contratual. Entre as teorias adotadas para abordar o tema destacam-se a teoria de Agente-Principal e a Teoria de Escassez de Recursos. Existem análises publicadas apoiadas na Teoria de Direitos de Propriedade e na ECT (OXENFELDT; KELLY, 1969, CAVES;

⁵³ Tradução utilizada por Silva (2004).

MURPHY 1976; DANT et al., 1996; LAFONTAINE, 1999; WINDSPERGER; DANT, 2008; MICHAEL; COMBS, 2008). Estudos mais recentes investigam a adoção de formas plurais em redes de franquias (BLAIR; LAFONTAINE, 2005; CASTROGIOVANNI et al., 2006a; CASTROGIOVANNI et al., 2006b; LAFONTAINE; SLADE, 2007; DANT et al., 2008).

O último grupo inclui os artigos voltados para o estudo do gerenciamento do sistema de *franchising* em que se investiga “Qual a melhor forma para operar um sistema de franquias?”. Neste grupo, um aspecto central é a análise da relação franqueadora-franqueada. O relacionamento entre franqueadora e franqueada é permeado pela possibilidade de conflito. Spinelli e Birley (1996) afirmam que “o potencial para conflito na relação franqueador-franqueado será manifestado como insatisfação do franqueado”. Na literatura de conflito de canal esta razão é identificada como a principal motivação para o abandono do relacionamento, desde que existam, é claro, alternativas viáveis (SPINELLI; BIRLEY, 1996; ELANGO; FRIED, 1997). Ademais, no relacionamento entre franqueador e franqueado há correlação entre o valor percebido da marca e a ocorrência de conflito. “A relação de franquia é baseada na crença de que a aliança irá gerar eficiências que resultem em incremento de valor para os participantes” (SPINELLI; BIRLEY, 1996). Os autores argumentam que o franqueador precisa adotar sistemas de coordenação e adaptação que estimulem a congruência de metas entre as partes e que contribuam para que o valor percebido da marca supere o custo do desligamento.

5.2 Análise do Mix Contratual em Sistemas de Franquia

Identificado como um modelo em que a hierarquia (sob a forma de unidades próprias) e o mercado (unidades franqueadas) coexistem, os sistemas de franquias têm sido objeto de vários estudos dedicados à investigação da decisão da firma pela franquia empresarial como modelo de expansão à jusante. Artigos publicados no final da década de 1960 e até meados de 1970 sustentavam a hipótese de que as redes maduras de sucesso tendem à integração vertical, com o crescimento da participação de lojas próprias. Denominada de Teoria de Escassez de Recursos (*Theory of Resource Scarcity*), a opção pela franquia empresarial seria decorrente da escassez de recursos essenciais para a expansão, especialmente recursos financeiros. A necessidade de expansão rápida era associada à existência de economias de escala de promoção da marca, de produção ou de prestação do serviço ao cliente final (OXENFELDT; KELLY, 1969; HUNT, 1973; CAVES; MURPHY, 1976).

Ao considerar a participação de unidades próprias como variável explicada (Equação 5.2), se a hipótese defendida pelos autores for correta, à medida que aumenta a disponibilidade de capital para as redes de franquia de sucesso, a expectativa é que o *mix* contractual, definido como a razão entre

unidades próprias e unidades totais (UP/UT), aumentará de forma significativa. No limite, o percentual de unidades próprias tenderia a 100%.

$$UT = UP + UF \quad (5.1)$$

Onde UT = Total de unidades na rede, UP = Total de Unidades Próprias e UF = Total de Unidades Franqueadas. Logo, dividindo-se ambos os lados por UT, tem-se que:

$$UP/UT = (1 - UF)/UT \quad (5.2)$$

A UP/UT corresponde a participação de unidades próprias da rede e representa a *proxy* utilizada pelos autores para indicar a tendência de integração vertical.

Na segunda metade da década de 1970 a questão é abordada sob a perspectiva de incentivos, risco e custos de monitoramento, ou seja, sob a perspectiva da Teoria Agente-Principal. A análise centra-se na escolha da expansão por unidades próprias (hierarquia) e/ou por unidades franqueadas (modelo híbrido) por indústrias que buscam maior controle sobre o ponto de venda e de prestadores de serviços que possuem um modelo de negócio replicável. Grande parte das redes que atuam no setor de franquias opera com *dual distribution*, isto é, mais de uma estrutura de contratos para a verticalização à jusante. São avaliadas questões como o custo de monitoramento de gerentes (contratos baseados em comportamento) *versus* adoção de elevados incentivos (contratos baseados em desempenho) para franqueados. Outros fatores considerados são o risco ou a incerteza inerente ao negócio, bem como a existência de risco moral bilateral (RUBIN, 1978; NORTON, 1988; MARTIN, 1988; LAFONTAINE, 1992).

O contexto em que está inserido o debate sobre o direcionamento da propriedade em sistemas de franquias nos EUA, entre o final da década de 1960 e da década de 1990, é o de existência de divergência da interpretação da legislação antitruste em ações envolvendo redes de franquias. Várias decisões polêmicas colocaram em posições antagônicas a Suprema Corte e acadêmicos (BLAIR; LAFONTAINE, 2005; DANT et al., 1992).

Em 1969, em *Albrecht v. Herald Company*, a Suprema Corte dos EUA julgou ilegal a definição de preços máximos de revenda na venda do jornal Global-Democrat aos clientes finais. A Herald Company utilizava distribuidores para atenderem a seus clientes finais. A empresa divulgava a seus clientes o preço da assinatura e exigia, em contrato, que o mesmo fosse respeitado por seus revendedores. No entanto, Albrecht resolveu cobrar um valor superior dos assinantes. Ao decidir pelo rompimento do contrato, uma ação foi movida contra a Herald Company questionando a imposição de preços máximos de revenda. Apesar de decisões favoráveis a Herald Company nas primeiras instâncias, a decisão final da Suprema Corte dos EUA favoreceu Albrecht, equiparando as consequências da definição de preços máximos e de preços mínimos de revenda.

Em geral, na franquia empresarial, um território de atuação exclusiva do franqueado é definido em contrato. Esta salvaguarda contribui para reduzir o risco do franqueado, evitando que o franqueador abra novas unidades (próprias ou não), na mesma área de influência, que possam comprometer o retorno previsto para a unidade franqueada. Caso haja necessidade de abertura de novas unidades, em razão do crescimento da demanda na região em análise, é garantido ao franqueado o direito de preferência na abertura de novas unidades. Muitas redes operam com franqueados com multiunidades. Como consequência, o franqueado detém algum poder de monopólio sobre a área de influência de sua unidade. Conforme descrito no capítulo 3, a definição de preços máximos de revenda permite que o franqueador imponha à sua rede o preço de equilíbrio P^* apurado na opção de integração vertical (BLAIR; LAFONTAINE, 2005).

Só em 1997, na *State Oil Company v. Khan*, esta interpretação foi modificada. A ação movida por um revendedor de combustíveis questionava as limitações impostas pela distribuidora (State Oil) para a definição livre de preços ao consumidor. Apesar de Albrecht, a State Oil Company havia incluído uma cláusula em seus contratos que limitava a margem bruta da revenda em 3,25 centavos por galão, independente do preço definido na bomba. Esta foi a primeira oportunidade para a Suprema Corte rever a decisão de Albrecht. Depois de 30 anos de críticas o veredito final foi que não havia evidências que a definição de preços máximos impostos verticalmente, oferecessem prejuízo ao consumidor ou à concorrência (BLAIR; LAFONTAINE, 1999).

Nos EUA, para a maioria das restrições verticais passíveis de serem adotadas pelos franqueadores não há uma interpretação dominante, prevalecendo a análise caso a caso (*rule of reason*) (LAFONTAINE; SLADE, 2005). Predomina a preocupação com efeitos horizontais que restrinjam a concorrência entre as empresas, seja pela exclusão de concorrentes ou pela caracterização de conluio entre empresas. Assim, restrições verticais, como a recompra de unidades franqueadas para conversão em unidades próprias, a definição de preços máximos para revenda de produtos ou serviços, a exigência de compra de insumos ou produtos exclusivamente do franqueador, entre outros, foram objeto de ações judiciais, em que as ações dos franqueadores foram consideradas ilegais.

Entretanto questiona-se se a mesma lente utilizada para a análise de mercados concentrados pode ser aplicada a sistemas de franquias (LAFONTAINE; SLADE, 2005; BLAIR; LAFONTAINE, 2005). Primeiro, antes da assinatura do contrato, as regras do sistema são compartilhadas de forma clara com os candidatos a franqueado. Segundo, a adesão a uma rede de franquia é uma decisão voluntária do candidato à franquia. Terceiro, as evidências empíricas apuradas indicam que há um alinhamento entre os interesses de fabricantes e consumidores e que esses últimos tendem a ser favorecidos quando da imposição de restrições verticais sobre a revenda (isto é, sobre os

franqueados). Quarto, em geral há forte concorrência entre marcas nos setores em que a franquia empresarial é adotada como, por exemplo, no setor de alimentação. Assim, sob esta ótica, a relação estabelecida entre franqueadores e franqueados não deveria ser avaliada sob a mesma lente utilizada para a relação firmada com revendedores independentes (BLAIR; LAFONTAINE, 2005). Apesar do franqueador ter o direito de encerramento ou de não renovação do contrato, não se pode considerar que o franqueador detenha uma posição monopolista em relação ao franqueado (Rubin, 1978).

Neste contexto o artigo publicado por Oxenfeldt e Kelly (1969) foi o ponto de partida para um debate que persistiu por vários anos. A conversão de unidades franqueadas, especialmente as mais rentáveis, em unidades próprias, preocupava por representar um sinal de comportamento oportunista por parte da franqueadora. Ao considerar que o franqueado investe em ativos específicos ao aderir a uma rede de franquias essa suposição seria válida, caso houvesse a imposição da venda da unidade franqueada a um valor que não remunerasse adequadamente o valor do investimento realizado pelo mesmo. Por outro lado, se a franquia empresarial não for um formato transitório e as evidências apuradas nos estudos sobre o setor nos EUA apontam nesse sentido, a decisão por formatos plurais ou por distribuição dual (*dual distribution*)⁵⁴ pode ser uma decisão estratégica, resultado de um ajuste consciente da participação de unidades próprias e franqueadas por parte da franqueadora (DANT et al., 1992; LAFONTAINE; SHAW, 2005).

A seguir são apresentadas sínteses em ordem cronológica, de alguns dos principais artigos publicados sobre o tema com vistas a contextualizar as análises propostas neste estudo. A questão central que norteia estes estudos pode ser citada da seguinte forma: Por que as empresas franqueiam suas unidades ao invés de manter a propriedade sobre as mesmas, operando-as diretamente? (Lafontaine; Kaufmann, 1994).

5.3 A Franquia Empresarial sob à ótica da Teoria de Restrição de Recursos

Apesar de um século de existência nos EUA, a partir do final da Segunda Guerra Mundial, a franquia empresarial destacou-se como uma estrutura de negócios com as mais elevadas taxas de crescimento representando, em 1967, 12% do PIB desse País (OXENFELDT; THOMPSON, 1969).

No inverno de 1968-1969 foi publicada nos EUA, uma edição especial do *Journal of Retailing* dedicado a estudos sobre o futuro do sistema de franquias. Nessa edição Oxenfeldt e Kelly (1969) apresentaram a hipótese de conversão, a longo prazo, dos sistemas de franquias de maior sucesso

⁵⁴ Tanto formas plurais como *dual distribution* referem-se à coexistência de diferentes formas de governança, dentro de uma mesma firma, estruturadas com propósitos semelhantes (BRADACH; ECCLES, 1989; DANT et al., 1992). Em redes de franquias, *dual distribution* refere-se à coexistência de lojas próprias (integração vertical) e de lojas franqueadas (formato híbrido entre hierarquia e mercado) em uma mesma rede (BLAIR; LAFONTAINE, 2005).

em redes compostas apenas por unidades próprias. Entre os fatores que pressionariam os franqueadores a adquirir unidades franqueadas os autores destacam a busca por maiores lucros e consequentemente, o controle das unidades mais rentáveis.

Inicialmente, o sistema de franquias seria atrativo em razão das restrições de recursos da empresa e do interesse em atingir, rapidamente, uma escala crítica. Em um primeiro estágio os recursos do franqueado seriam fundamentais para a expansão da rede, porém, conforme a disponibilidade de recursos financeiros e humanos fosse maior, os autores argumentam que o controle da rede seria uma tendência natural das redes de sucesso. Esta proposição foi desenvolvida baseada na análise das características das franqueadoras (metas, disponibilidade de recursos financeiros, atratividade de outras oportunidades de investimento, oferta de recursos humanos para atuar como gestores das unidades e estágio do ciclo de vida do negócio) e das franqueadas (metas, lucratividade, estágio no ciclo de vida do negócio, atratividade de outras oportunidades de investimento e postura intimidadora por parte do franqueador) conforme os dados do Quadro 7. A partir da classificação em alto, médio e baixo interesse por parte da franqueadora em comprar, e da franqueada em vender, foi elaborada uma classificação de nove situações de negociação para explicar a propensão de conversão de uma unidade franqueada em própria.

Quadro 7 – Comparação de Metas e Ciclo de Vida dos Negócios para Franqueadores e Franqueados

Características	Franqueadora	Efeito esperado sobre o interesse em:		Franqueada	Características
		Adquirir unidades franqueadas	Vender unidades franqueadas		
Metas	Há interesse em operar diretamente a rede?	+	+	Há desejo de independência?	Metas
Disponibilidade de Fundos	Há recursos disponíveis para adquirir algumas unidades?	+	-	Quão lucrativa é a unidade franqueada?	Lucratividade
Atratividade de outras alternativas de investimento	Há outras alternativas mais interessantes para aplicação dos recursos disponíveis?	-	+	Há outras alternativas mais interessantes para aplicação dos seus recursos?	Atratividade de outras alternativas de investimento
Oferta de capital humano para posições gerenciais	Há recursos humanos disponíveis na empresa para gerenciar as unidades?	+	+	O quão intimidado o franqueado se sente pelo franqueador?	Sentimento de intimidação
Estágio no ciclo de vida	A empresa está em um estágio avançado em seu ciclo de vida?	+	+	A unidade está em um estágio avançado em seu ciclo de vida? Próxima ao declínio?	Estágio no ciclo de vida

Fonte: Adaptado de Oxenfeldt e Kelly (1969)

Embora tivessem defendido que as redes de franquias de sucesso seriam convertidas em redes de unidades próprias, Oxenfeldt e Kelly (1969) não descartaram a importância desse sistema de negócios. No entanto, faltavam evidências empíricas que sustentassem essa hipótese e apenas o comportamento observado até então não era considerado pelos autores como um indicador suficiente para projetar como seria o futuro⁵⁵.

A partir da publicação desse artigo outros foram publicados, ora defendendo a proposição de Oxenfeldt e Kelly (1969) (vide Quadro 8), ora contestando-a e apresentando argumentações alternativas para explicar a decisão das empresas pela franquia empresarial (vide Quadro 9).

⁵⁵ Nas décadas de 1950 e 1960, o desenvolvimento do *franchising* havia ocorrido em um período de crescimento da economia norte-americana e Oxenfeldt e Kelly (1969) questionavam se o sistema de franquias manteria o mesmo desempenho em momentos menos favoráveis.

Hunt (1973) publicou um artigo em que apresenta evidências empíricas que sustentam, parcialmente, a hipótese de conversão de redes de franquias de sucesso em redes de unidades próprias. Três fatores são apresentados para justificar o comportamento. Primeiro, a apuração de lucros mais elevados em unidades próprias. Segundo, maior controle sobre o negócio, sobretudo maior agilidade para implementação de diretrizes da empresa. Terceiro, a ocorrência de conflitos e de disputas jurídicas com franqueados. Quarto, restrições legais⁵⁶, dificultando o rompimento da relação e exigindo maior transparência por parte do franqueador.

Com base em um levantamento de dados efetuado com franqueadores e franqueados sobre os impactos econômicos do sistema de franquias em três ramos de atividade, o de alimentação *fast-food* inclusive, o autor apresenta três tipos de evidências:

- (a) Aumento do percentual de lojas próprias de 1,2% em 1960 para 9,5% em 1970, considerando dados agregados desse ramo de atividade. Mas o autor alerta que a análise de dados setoriais pode mascarar movimentos mais sutis com a entrada de novas empresas franqueadoras, ainda com uma participação mais elevada de unidades próprias;
- (b) Existência de relação positiva entre o tamanho da rede e o percentual de unidades próprias;
- (c) Existência de relação positiva entre a idade da rede e o percentual de unidades próprias.

Apesar de indícios do aumento do percentual de unidades próprias, especialmente quando considerada a divisão da amostra em dois grupos, empresas com 5 ou mais anos e empresas com menos de 5 anos, os resultados apresentaram algumas limitações. Primeiro, o estudo restringem-se ao segmento de alimentação *fast-food*. Segundo, não foi explicitado pelo autor qual a representatividade desta amostra considerando o ramo de atividade em questão. Terceiro, não há descrição no texto dos critérios utilizados para dividir a amostra por tamanho (1-24 unidades, mais de 24 unidades) e por idade. Quarto, os resultados basearam-se na variação do percentual de unidades próprias de 1971 com relação a 1968 ou seja, apenas 3 anos.

Ademais, Hunt (1973) argumenta que apesar do crescimento identificado no percentual de unidades próprias a conversão das redes de franquias em redes 100% próprias é improvável. Em questionários respondidos por franqueadoras, foi verificada a existência de um percentual médio de lojas próprias considerado ideal. A resposta obtida foi 42% da rede. Três aspectos dos sistemas de franquias corroboraram para isto. Primeiro, a dificuldade legal e operacional de converter uma rede extensa de unidades franqueadas em próprias. Segundo, a existência de unidades localizadas em

⁵⁶ Pela ação oportunista de franqueadores, alguns interessados apenas na venda de franquias e na coleta das respectivas taxas de franquia, uma legislação específica foi introduzida em vários estados norte-americanos nas décadas de 1960 e 1970 (BLAIR; LAFONTAINE, 2005).

regiões isoladas e distantes da matriz, portanto, caras para serem supervisionadas pela empresa. Seria essa uma primeira menção de custos de monitoramento? Terceiro, a existência de unidades pouco rentáveis que poderia indicar um comportamento oportunista por parte da franqueadora.

Em 1976 outro estudo foi publicado, em que Caves e Murphy afirmam que: “Para financiar unidades, o capital fornecido pelos franqueados não tem um substituto imediato. Porém, se e quando sua operação é bem sucedida, o franqueador deixa de precisar do franqueado como uma fonte de recursos.⁵⁷” (CAVES; MURPHY, 1976, p. 581)

A redução da dependência em recursos do franqueado é associada ao custo de oportunidade do franqueador e da maturidade da rede e, conseqüentemente, da redução da restrição de capital. A partir da análise de regressão múltipla sobre dados de 1973 do setor de franquias norte-americano, agrupados em 20 ramos de atividade, Caves e Murphy (1976) sustentam a tendência de conversão das unidades mais rentáveis para unidades próprias, portanto, concordando com Hunt (1973) na coexistência, a longo prazo, de unidades próprias e franqueadas. Os autores identificam uma relação positiva entre algumas das variáveis independentes testadas e o percentual de unidades próprias, tais como: idade da rede de franquias e exigência de serviço personalizado por parte dos clientes (exemplo: aluguel de equipamentos). Outras variáveis independentes consideradas foram a escala mínima de capital requerido e uma *dummy* para representar a necessidade de longas horas de operação.

No entanto, os autores não detalham o modelo e os resultados obtidos demonstrando a necessidade de ajustes no mesmo. Assim, questionam a possibilidade de definição de um único modelo que considere todos os segmentos, haja vista as diferenças marcantes entre os mesmos em termos de economias de escala, importância da marca comparativamente ao processo tecnológico envolvido e necessidade de controle sobre externalidades resultantes de ações individuais de cada franqueado.

Para Caves e Murphy (1976, p. 572) dois aspectos são centrais ao sistema de franquia: um ativo intangível que pode ser a marca ou o processo tecnológico exclusivo e “a operação descentralizada do processo de distribuição ou de produção”. Analisando os diferentes ramos de atividade que adotam a franquia empresarial, os autores sugerem a existência de diferenças entre as economias de escala associadas à promoção da marca e as economias de escala de produção e/ou de distribuição. Três situações são descritas pelos autores. Em muitos negócios, a divulgação da marca é realizada regional ou nacionalmente, porém a produção ou a realização do serviço ocorre localmente, exigindo que a rede esteja dispersa geograficamente, como por exemplo, no caso de locadoras de

⁵⁷ *For financing outlets the capital supplied by franchisees has no ready substitute. If and when his operation becomes successful, however, the franchisor no longer needs the franchisee as a source of funds.*

automóveis, hotéis, redes de alimentação *fast-food*. A marca contribui para reduzir o custo de pesquisa por parte dos consumidores ao comunicar um padrão de qualidade que pode ser esperado nas unidades da rede, podendo representar uma barreira à entrada de novas empresas em sua área de influência. Em outros ramos de atividade, a produção e a divulgação da marca é centralizada, mas há necessidade de uma distribuição descentralizada e um atendimento personalizado reforçando a imagem da marca com os clientes por meio de lojas exclusivas. É o caso de itens de moda, como por exemplo, vestuário, acessórios e calçados e cosméticos. Tanto o atendimento como a atmosfera da loja podem contribuir para a diferenciação da marca com seu público-alvo. Por fim, há atividades em que o processo tecnológico é mais importante do que a marca, como no caso de lavanderias.

Outro aspecto interessante destacado pelos autores para explicar a opção pela franquia empresarial reside na suposição de vantagens de custos dos franqueados na operação de suas unidades, seja por que a gestão é compartilhada por membros da família, com maior disposição de trabalhar por longas horas do que gestores contratados pela franqueadora, pela dificuldade de controlar custos ou outro fator.

No entanto, como nos estudos publicados anteriormente, poucas foram as evidências empíricas apresentadas para comprovar a hipótese de integração vertical crescente em redes de franquias bem sucedidas. Entretanto, os autores contribuem para a análise destacando o compartilhamento de ativos tangíveis e intangíveis em redes de franquias, a existência de informação imperfeita entre franqueador e franqueado, a extração de quase-renda por franqueados e a existência de economias de escala, associadas, especialmente, a bens intangíveis que resultam em barreiras à entrada de novos concorrentes, influenciando a estrutura de mercado em que atua.

Quadro 8 – Estudos que defendem a teoria de restrição de recursos para explicar a adoção da franquia empresarial

Autor	Indústria	Hipótese	Variável Examinada	Efeito na Integração Vertical
Oxenfeldt e Kelly (1969)	N.A. (Ensaio teórico)	Redes de franquias convergem a longo prazo para redes 100% próprias	N.A.	N.A.
Hunt (1973)	Alimentação	Participação de unidades próprias aumenta a longo prazo	Tamanho da rede Idade da rede	+ +
Caves e Murphy (1976)	Varejo e Indústria / Dados agregados	Participação de unidades próprias aumenta a longo prazo	Idade da rede Exigência de serviço personalizado	+ +

5.4 A Franquia Empresarial sob ótica da Teoria Agente-Principal

Em 1976, em pesquisa realizada com 125 franqueadores do setor de alimentação *fast-food*, Lillis et al. (1976) apuraram que a motivação do franqueado seria a principal vantagem competitiva identificada pelos respondentes para adoção do sistema de franquias. Em quaisquer dos estágios do ciclo de vida do negócio, a entrada de capital foi identificada como quarta e última vantagem, atrás também de rápida penetração de mercado e de compartilhamento de risco.

Poucos anos depois Rubin (1978) discordou das hipóteses propostas por Oxenfeldt e Kelly (1969) e Caves e Murphy (1976), argumentando que contradizem a teoria moderna de capital. Segundo o autor, para os candidatos à franquia, o investimento em uma unidade franqueada representa um risco maior do que a diversificação de seu capital em um portfólio de ativos. De modo que o custo de capital proveniente de franqueados seria mais elevado do que o oriundo do mercado de capitais, de instituições financeiras ou de outras fontes de capital para investimento. Por que, então, o empresário optaria pela expansão de sua rede adotando o sistema de franquias?

Rubin (1978) analisou o sistema de franquia com base nos conceitos de direitos de propriedade, incentivos e custos de monitoramento, classificando-o como um modelo híbrido em que a distinção entre hierarquia e mercado não é tão nítida. O autor (Rubin, 1978, p.232) afirma que, em termos econômicos, “o franqueado está de fato mais próximo de ser um empregado do que de ser um empresário independente”. A adoção da franquia por parte do franqueador, proprietário de uma marca e/ou de um modelo de negócios, justificar-se-ia quando o monitoramento da gestão da unidade fosse complexo. Por exemplo, para unidades fisicamente distantes do franqueador, a franquia é uma alternativa para evitar o risco de *shirking* por parte dos gestores das unidades.

Como mecanismo de incentivo, o franqueado compartilha com o franqueador o lucro de sua unidade, ao contrário do gerente, cuja remuneração é fixa e independe do resultado apurado no negócio. A remuneração de ambas as partes ocorre ao longo do contrato, sinalizando a importância de incentivos para ambos. Cabe ao franqueador zelar pela marca e por sua rede e ao franqueado dedicar-se a obter o melhor resultado na operação de sua unidade.

Assim como Caves e Murphy (1976), o autor ressalta a existência de curvas de custo diferenciadas para diferentes atividades. De modo que o franqueador mantém o controle sobre as atividades em que há economias de escala, transferindo para o franqueado atividades que apresentam uma curva de custo que se eleva rapidamente (em formato de “U”). Há, portanto, uma divisão de atividades decorrentes das próprias economias de escala inerentes ao negócio. Por um lado o franqueador defronta-se com economias de escala nas atividades de propaganda ou de produção e é remunerado pelas compras ou pelas vendas efetuadas pela rede, que o incentivam a buscar a sua expansão. Por

outro, o franqueado é responsável pela operação da atividade de revenda e defronta-se com uma curva de custo médio que rapidamente se eleva.

Rubin (1978) concluiu com uma crítica à interpretação dos sistemas de franquia ou do relacionamento franqueador-franqueado como uma estrutura monopolista. Esta forma organizacional é apresentada como uma solução possível para problemas de *shirking*, em que a adesão é voluntária e o poder de monopólio local é decorrente de apenas um elemento: a marca. O autor diferencia-se, portanto, de Caves e Murphy (1976) que associam a existência de barreiras de entrada a ganhos de escala nas atividades sob gestão do franqueador.

Com o objetivo de identificar os fatores que contribuem para a adoção da franquia empresarial, Norton (1988) descreve os resultados do estudo empírico em que analisa dois ramos de atividade: alimentação, dividido em restaurantes e lanchonetes, e hotelaria. Os dados da análise foram extraídos de censo do varejo do Departamento de Comércio dos EUA para o ano de 1977. Assim como Rubin (1978), a franquia empresarial é classificada como um formato híbrido que se aproxima da integração vertical, visto que o franqueador assessora o franqueado como exerce elevado controle sobre a operação da unidade franqueada. Além do que o contrato estabelece a possibilidade de encerramento ou de não renovação do contrato.

Discordando das explicações predominantes⁵⁸, na época, para a adoção de sistemas de franquias, Norton (1988) propõe em seu artigo que a opção pela franquia empresarial está associada à redução de risco residual para os tomadores de decisão. Ao contrário do que, em geral, ocorre nas empresas, onde há a separação entre a apropriação do risco e a gestão da operação, nos sistemas de franquia o franqueado assume o risco do negócio e também a responsabilidade pela operação da unidade. Como o gerente de uma unidade própria é remunerado por um salário que pode conter uma parcela variável, o franqueado é remunerado pelo resultado líquido da sua unidade, descontadas as taxas pagas ao franqueador.

O autor destaca dois grupos de incentivos. Primeiro, os incentivos intrínsecos ao relacionamento agente-principal que são essenciais para alinhamento dos interesses de ambas as partes. Três parâmetros de mercado são identificados como relevantes para a avaliação da franquia empresarial como forma organizacional mais eficiente: a dispersão geográfica, a intensidade de uso de mão de obra para a gestão da unidade e o tamanho da unidade. Estes três fatores afetam os custos de monitoramento e controle e, portanto, a opção por unidades próprias ou franqueadas. Segundo, os incentivos que são necessários em um contexto de assimetria de informação. Três parâmetros de mercado, complementares, são apresentados: o valor da marca, a volatilidade da demanda e a oferta

⁵⁸ O sistema de franquias era identificado por alguns autores como uma opção decorrente da escassez de recursos e, por outros, como resultado do interesse da empresa em exercer o poder de monopólio sobre a revenda.

do mercado de gerentes. A marca contribui para reduzir o custo de informação do consumidor, por exemplo, durante viagens, representando um aspecto relevante para redes de franquias. Porém, considerando a existência de externalidades positiva, há o risco de *free-riding*. Quando há grande variabilidade da demanda é mais difícil a identificação de *shrinking*, por parte de gerentes. Logo, pode ser mais apropriado um contrato baseado em desempenho. Além disso, a franquia empresarial pode ser a melhor opção quando a empresa expande rapidamente suas operações, ao contribuir para acelerar o processo de seleção de gestores.

Ao aplicar o método de regressão múltipla o autor propôs um modelo com seis variáveis independentes para testar a importância desses parâmetros, conforme descrito no Quadro 9 a seguir.

Quadro 9 – Variáveis independentes utilizadas por Norton (1988)

Variável	Descrição	Relação esperada
RURAL	Percentual da população do estado morando em área rural.	Quanto maior a dispersão geográfica, maior o custo de monitoramento e maior o percentual de lojas franqueadas.
LABSLS	Razão dos empregados sobre as vendas.	Quanto maior a intensidade de uso de mão –de obra, maior o custo de monitoramento e maior o percentual de lojas franqueadas.
SIZE	Vendas-média por unidade em cada estado e para cada ramo de atividade.	<i>Proxy</i> do tamanho da unidade. Sem definição de sinal por parte do autor.
DVAR	Estimativa de variabilidade da demanda por indústria e por estado.	Quanto maior a variabilidade da demanda, maior a incerteza.
TRAVEL	Número de viagens domésticas no estado dividido pela população do estado.	Empregada como <i>proxy</i> de valor da marca, é esperada uma relação positiva com a participação de lojas franqueadas.
GROWSLS	Crescimento percentual entre 1972 e 1977 por empresa em cada ramo de atividade e estado.	Quanto maior a taxa de crescimento, maior a necessidade de gestores para as novas unidades. Assim, maior deve ser a participação de unidades franqueadas.

Os resultados corroboraram as hipóteses da Teoria de Agente-Principal. Por exemplo, foi apurada uma relação positiva e significativa entre a variável dependente (Percentual de unidades franqueadas/Percentual de unidades próprias) para a variável RURAL (*proxy* de custos de monitoramento), indicando os custos de monitoramento decorrentes da dispersão geográfica como um parâmetro relevante para a adoção da franquia empresarial. A variável GROWSLS também apresentou coeficiente positivo e significativo, conforme esperado. Entretanto, as variáveis DVAR e TRAVEL mostraram coeficientes pouco significativos que, segundo Norton (1988), podem representar uma inadequação das *proxies* escolhidas para representar incerteza e valor da marca.

Deve-se ressaltar que algumas variáveis adotadas pelo autor podem, entretanto, representar também a escassez de recursos financeiros como por exemplo, a taxa de crescimento passada (GROWSLS) (LAFONTAINE, 1992). Desse modo a correlação positiva apresentada entre esta variável e a

variável dependente (percentual de lojas franqueadas/percentual de lojas próprias) pode ser também um índice de escassez de capital. Cabe destacar que Norton (1988) discorda da escassez de capital como explicação da franquia, mas não da escassez de gestores qualificados.

Outras evidências que apoiam a argumentação baseada em incentivos e custos de controle e de monitoramento para a adoção da franquia empresarial foram apuradas por Martin (1988) e Brickley et al.(1991). O primeiro enfatiza o papel do risco para a análise do *mix* contratual em redes de franquias. O risco é introduzido na análise por meio de *proxies* da volatilidade das vendas (média e desvio-padrão das vendas em unidades próprias e franqueadas) testadas em um modelo de ciclo de vida. Primeiramente, foram analisados dados de 1985 e, depois, dados transversais e séries de tempo, de 1969 a 1986, para 18 ramos de atividade. Os resultados apurados indicaram que a franquia empresarial não correspondia a uma fase transitória, como proposto por Oxenfeldt e Kelly (1969), tendo sido identificada queda na participação de lojas próprias para o período analisado. Os resultados também sinalizaram para a influência da incerteza e das condições do mercado de crédito para a decisão do *mix* contratual em redes de franquias. Neste estudo, a variável dependente foi definida como o percentual de lojas próprias dividido pelo percentual de lojas franqueadas.

Brickley et al.(1991) testaram três hipóteses. Primeiro, a incidência de unidades próprias está inversamente relacionada ao custo de monitoramento dos gerentes. Segundo, uma maior participação de unidades próprias em uma rede está positivamente relacionada ao nível de clientes ocasionais (*nonrepeat customers*), visto que há maior risco do franqueado “pegar carona⁵⁹” (*free-riding*) no esforço da rede como um todo e no valor da marca (BLAIR; LAFONTAINE, 2005). Terceiro, considerando como premissa que o franqueado é avesso ao risco, a participação de unidades próprias aumenta à medida que cresce o valor do investimento inicial exigido para a abertura de uma nova unidade. Para o teste destas hipóteses, os autores realizaram uma análise com dados transversais de 1985, segmentados por estado norte-americano, para 15 ramos de atividade. O seguinte modelo foi adotado:

$$F_1 = \alpha + \beta_1 U_s + \beta_2 U_s D + \beta_4 \log I_i + \beta_3 \log I_i D + \varepsilon \quad (5.3)$$

Assim, a variável dependente F_1 é definida como a proporção de unidades franqueadas e são adotadas como variáveis independentes U_s , D e I , conforme definições apresentadas no Quadro 10 a seguir.

⁵⁹ Tradução utilizada por Silva (2004).

Quadro 10 – Variáveis testadas por Brickley et al.(1991)

Variável	Descrição	Relação esperada
Us	Número de unidades de cada ramo de atividade dividido pela área do estado. <i>Proxy</i> de concentração de unidades.	Quanto maior a concentração de unidades, menor o custo de monitoramento e menor o percentual de lojas franqueadas.
D	<i>Dummy</i> de <i>nonrepeat customers</i> inserida para os ramos de atividade restaurantes, hotéis, motéis e campings e locação de automóveis.	Em segmentos caracterizados por clientes ocasionais, a participação de unidades próprias tende a ser mais elevada.
I	Investimento inicial necessário para a abertura de uma nova unidade.	Quanto maior o valor do investimento inicial, maior o risco para o franqueado, portanto, mais elevada tende a ser a proporção de unidades próprias.

De modo geral os resultados sustentaram as hipóteses, exceto a referente aos segmentos caracterizados por clientes itinerantes, cujo valor do coeficiente não foi significativo. Mais do que uma resposta temporária a restrições de capital os autores argumentam que existem outros custos e benefícios que explicam a decisão pela franquia empresarial. Assim, “a franquia empresarial corresponde a um método de internalizar os custos de *shirking/perquisite* por parte dos gerentes das unidades.⁶⁰” (BRICKLEY et al., 1991, p. 35)

Lafontaine (1992) identificou que as redes de franquias oferecem uma oportunidade rara de análise das decisões contratuais da firma, investiga a importância de fatores como risco do franqueado, risco moral bilateral (por parte tanto do franqueador como do franqueado) e a necessidade de capital na definição do *mix* contratual em redes de franquias. A questão de escassez de recursos financeiros é revisitada sob a ótica de incentivos. Ao discordar de Rubin (1978) de que o custo do capital obtido com os franqueados seria mais elevado do que o de captação com os investidores ou a instituições financeiras; Lafontaine (1992) analisa a oferta de participação no resultado da firma para os gerentes das unidades próprias. Como o esforço de cada gerente individualmente teria impacto marginal sobre o retorno do negócio, considerando a rede como um todo, a tendência é que os gerentes exijam uma taxa de retorno mais elevada do que a esperada no sistema de franquias. Na franquia empresarial o franqueado tem direito ao lucro líquido apurado em sua unidade. Sendo *residual claimant*, a remuneração obtida depende diretamente do esforço empregado por ele na operação da unidade. Assim, o impacto de seu esforço em sua renda é mais explícito do que o de um gerente-acionista, que é remunerado pelo resultado da empresa, como um todo e não apenas pelo resultado da unidade que gerencia.

Para a análise, Lafontaine (1992) examina uma base com dados transversais de 548 franqueadoras para o ano de 1986. Com o interesse de investigar a relação entre a decisão do *mix* de contratos em

⁶⁰ “Franchising is a method of internalizing the costs of shirking/perquisite taking to the unit managers.”

redes de franquias, quatro grupos de variáveis foram utilizados para representar o risco do negócio, o risco moral do franqueador, o risco moral do franqueado e a necessidade de capital, tendo sido também definidas quatro variáveis de controle, conforme é possível verificar no Quadro 11 a seguir.

Assim, foram estimados diferentes modelos considerando como variáveis dependentes, além da proporção de unidades franqueadas, a taxa de *royalties* e a taxa de franquia, adotando como estrutura básica a Equação (5.4):

$$Y = \beta_{i0} + \sum_{j=1}^m \beta_{ij} X_{ij} + u_i \quad (5.4)$$

Quadro 11 - Variáveis adotadas por Lafontaine (1992)

Variáveis Independentes	Descrição	Observação
% de unidades descontinuadas	Percentual de unidades fechadas por rede utilizado para indicar risco. (Dado não disponível no Brasil)	<i>Proxy</i> de risco do franqueado
% de unidades operando no exterior	Número de unidades no exterior / Número total de unidades	<i>Proxy</i> de risco moral do franqueado
Número de Estados	Número de estados onde a franqueadora opera	<i>Proxy</i> de risco moral do franqueado
(Vendas médias – Insumos) / Vendas médias (%)	Participação dos produtos vendidos pela franqueadora nas vendas médias da unidade franqueada	<i>Proxy</i> de risco moral do franqueado (Dado não disponível no Brasil)
Vendas Médias/Unidade	Valor das vendas médias por unidade	<i>Proxy</i> de risco moral do franqueado
Experiência do Franqueado	Se é requerida experiência prévia do candidato a franqueado	<i>Proxy</i> de risco moral do franqueado
Semanas de Treinamento	Treinamento oferecido pela franqueadora aos franqueados	<i>Proxy</i> de risco moral do franqueador
Total de unidades	Número total de unidades próprias e franqueadas	<i>Proxy</i> de risco moral do franqueador
% Tempo sem Franquia Empresarial	Número de anos de operação da empresa antes da abertura da primeira unidade franqueada / Idade da empresa	<i>Proxy</i> de risco moral do franqueador
Tempo de Operação da Empresa (Anos)	Ano do Guia – Ano de inauguração da empresa	<i>Proxy</i> de risco moral do franqueador e também <i>proxy</i> inversa da necessidade de capital do franqueador
Crescimento do número de unidades (%)	Percentual de crescimento do número de unidades nos 2 anos que antecedem o Ano do Guia	<i>Proxy</i> da necessidade de capital do franqueador
Capital requerido (\$ mil)	Valor do investimento inicial e/ou valor do capital de giro requerido	<i>Proxy</i> da necessidade de capital do franqueador
Financiamento fornecido	Se o franqueador oferece financiamento para a abertura da unidade franqueada.	<i>Proxy</i> inversa da necessidade de capital do franqueador
Vendas de Insumos ao Franqueado (\$ mil)	Valor dos produtos vendidos pelo franqueador ao franqueado	Variável de controle (Dado não disponível no Brasil)
Vendas médias totais	Vendas médias mensais por unidade multiplicadas pelo prazo do contrato (meses)	Variável de controle (Utilizada para avaliar a relação com as taxas cobradas dos franqueados)

Novamente, os resultados apurados indicam uma relação positiva entre a participação de unidades franqueadas e a dispersão geográfica das unidades, reforçando os resultados anteriores (NORTON, 1988; BRICKLEY et al., 1991). O relacionamento estabelecido entre franqueador e franqueado é apresentado como sendo passível de risco moral bilateral, alinhado aos artigos anteriores. No

entanto, o coeficiente apurado para a variável independente que representa o tamanho da rede mostrou sinal negativo e inverso ao esperado. Os coeficientes calculados para algumas das variáveis independentes (experiência do franqueado e participação dos produtos vendidos pelo franqueador nas vendas médias da unidade) também não apresentaram valores estatisticamente significativos.

Os resultados associados às *proxies* adotadas para representarem a necessidade de capital foram inconclusivos. A relação entre a participação de unidades franqueadas e o valor do investimento inicial apresentou-se negativa e foi identificada uma relação positiva entre a taxa de expansão da rede e a participação de unidades franqueadas, em linha com a hipótese de escassez de capital. Lafontaine (1992), alinhado com Norton (1988), argumenta que outros fatores como a escassez de recursos humanos qualificados e a aversão de risco por parte do franqueado podem ser os argumentos corretos por trás desses resultados. Ademais, a correlação entre a oferta de financiamento aos franqueados e a variável explicada foi positiva, contradizendo a hipótese de adoção da franquia empresarial como resposta a situações de restrição de recursos financeiros.

Outro resultado inesperado foi o coeficiente positivo e significativo apurado para a *proxy* adotada para o risco de franqueado, pois parece incoerente que conforme aumenta o risco para o franqueado, representado pelo percentual de unidades fechadas, cresce a participação de lojas franqueadas. Por fim, a introdução de *dummies* para representar os segmentos não alterou os resultados de forma significativa.

Em suma, Lafontaine (1992) apresentou, também, evidências empíricas que sustentavam a aplicabilidade da Teoria Agente-Principal para explicar a decisão pela franquia empresarial. No entanto alguns resultados inesperados foram apurados e sugerindo a necessidade de novos estudos.

Em estudo sobre o mercado de distribuição e revenda de combustíveis Shepard (1993) reforça a relevância de contratos verticais quando a relação estabelecida é mais complexa do que no mercado *spot*, destacando a necessidade de alinhamento entre incentivos e oportunidades entre agente e principal. Com base em análise detalhada de contratos e de ambiente institucional, os resultados do estudo sustentam os argumentos da Teoria de Agente-Principal.

Os resultados apurados por Kehoe (1996) novamente reforçam a importância dos custos de monitoramento decorrentes da dispersão de unidades de uma mesma rede na opção pela franquia empresarial. A investigação da adoção de formas plurais na indústria hoteleira - mais especificamente: unidades próprias, unidades de propriedade de investidores (operadas pela própria empresa) e unidades franqueadas - aponta para a franquia empresarial como uma estrutura

contratual que reduz os problemas de agência, ao empregar incentivos mais elevados para os gestores das unidades.

Ao analisar 558 franqueadores norte-americanos com dados de 1985 e de 1991, Combs e Castrogiovanni (1994) apresentaram resultados que corroboram, em parte, com as hipóteses propostas pela Teoria de Agente-Principal, especialmente custos de monitoramento. O compartilhamento de risco é tratado pelos autores como uma teoria à parte. Como variável dependente é adotada a participação de unidades franqueadas por rede e como variáveis independentes, o tamanho da rede, a idade da rede, a taxa de crescimento entre 1985 e 1990, o valor do investimento inicial, a taxa de royalties cobrada e o número de regiões de interesse para expansão (escopo), conforme detalhado no Quadro 12, a seguir.

Quadro 12 – Variáveis independentes adotadas por Combs e Castrogiovanni (1994)

Especificação do Modelo		Efeito sobre Variável Dependente	
Variável	Descrição	Esperado	Encontrado
TAMANHO	<i>Proxy</i> de porte / acesso a capital	Negativo	Positivo
IDADE	<i>Proxy</i> de experiência / acesso a capital	Negativo	Negativo (pouco significativo)
CRESCIMENTO	<i>Proxy</i> de demanda de capital	Positivo	Positivo (não significativo)
ESCOPO	<i>Proxy</i> de custo de monitoramento	Positivo	Positivo
INVESTIMENTO	<i>Proxy</i> de risco	Positivo	Positivo
ROYALTIES	<i>Proxy</i> de risco	Positivo	Positivo

Os resultados deste estudo contradizem os apurados por Lafontaine (1992) exceto para a variável escopo. Com relação à variável investimento o sinal positivo sugere um franqueado menos avesso ao risco do que o franqueador e que está disposto a assumir o risco de um investimento mais elevado. De acordo com a Teoria de Agente-Principal, a expectativa seria o oposto, quanto maior o investimento menor a possibilidade de transferência de risco para o franqueado e maior a participação de unidades próprias.

Com o interesse de investigar se o *franchising* corresponde a um modelo híbrido empregado para permitir um crescimento acelerado da firma superando as restrições de mão de obra qualificada (gestores), Shane (1996) analisou os dados de 138 franqueadoras para um período de 10 anos (1983-1992), sendo aplicadas as técnicas de regressão múltipla (MQO) e de regressão logística para cada um dos anos. Duas hipóteses foram definidas para a adoção do *franchising*, definindo a taxa de crescimento e a probabilidade de sobrevivência da empresa como função da adoção dessa forma de organização. Assim, Shane (1996) argumenta que o *franchising* representa uma resposta eficiente

para o problema de escassez de gestores para a expansão e também para os problemas de risco moral e de seleção adversa. Um gerente que recebe remuneração variável não assume o risco do negócio na mesma intensidade que um franqueado. Quanto à seleção adversa, como a remuneração do franqueado é variável e depende de seu esforço, pressupõe-se a redução do problema de seleção adversa e de negligência em seu esforço (*sub-optimal effort*). No entanto, o risco de *free-riding* permanece, tendo em vista as diferenças de metas entre agente (maximização do lucro da unidade franqueada) e principal (maximização das vendas da rede). Os resultados apurados sugeriram que o crescimento rápido possibilitado pelo *franchising* influencia as chances de sobrevivência do franqueador. O *franchising* é apresentado como forma de acelerar o crescimento por meio da superação das restrições de gestão que combina *residual claim* e *risk sharing* (Shane, 1996).

Por fim, em estudo recente realizado por Castrogiovanni et al.(2006b) cujo foco foram as mudanças no *mix* contratual, os resultados concentraram-se na explicação de fatores que contribuem para a adoção do *franchising* mais do que na evolução da participação de unidades franqueadas ao longo do tempo. A análise transversal considerou dados de 439 franqueadores. Como variável dependente foi adotada a proporção de unidades franqueadas em 2000, e como independentes: o tamanho da rede, os anos de operação com o *franchising*, a intenção de expandir para o exterior (escopo multinacional) e os valores iniciais de investimento para a abertura de uma nova unidade em 1999.

Os resultados confirmaram as hipóteses construídas sob os argumentos da Teoria Agente-Principal, sendo identificada uma relação positiva entre a variável dependente e o escopo multinacional e negativo entre esta mesma variável e o custo do investimento inicial. Além disso, a idade da rede apresentou-se como uma *proxy* mais adequada para a experiência com o sistema de franquias do que para escassez de capital, sinalizando maior experiência na gestão do relacionamento com os franqueados. Para o estudo de mudanças do *mix* contratual ao longo do tempo os autores sugerem a inclusão do prazo dos contratos como uma variável independente, visto que o mesmo pode representar um fator de engessamento de mudança da estratégia da empresa, pelo menos a médio e curto prazo. Em geral, nos EUA, os contratos têm prazo entre 10 e 20 anos.

Em síntese, os estudos sinalizaram uma relação negativa entre a participação de unidades próprias e a dispersão geográfica. A princípio era esperada uma relação positiva com o valor do investimento inicial, mas nem todos os estudos realizados apresentaram esse resultado. Outra variável testada correspondeu aos anos de operação da empresa antes da adoção do sistema de franquias, considerada como *proxy* de valor da marca ou de esforço do franqueador foi apurada uma relação positiva com o percentual de unidades próprias. Um resumo desses estudos é apresentado no Quadro 13, a seguir.

Quadro 13 – Síntese de estudos que defendem a Teoria Agente-Principal para explicar a adoção da franquia empresarial

Autor	Indústria / Método	Proposição	Variável Examinada	Efeito na Integração Vertical
Lillis, Narayana e Gilman (1976)	Alimentação <i>fast-food</i> / <i>Cross section</i>	Motivação dos Franqueados como principal vantagem competitiva das redes de franquias	N.A.	N.A.
Rubin (1978)	N.A. (Ensaio teórico)	A teoria baseada em incentivos é a mais adequada para explicar a adoção da franquia empresarial. A franquia empresarial está mais próxima da integração vertical do que do mercado. O custo de capital do franqueado é mais elevado do que o de outras fontes.	N.A.	N.A.
Norton (1988)	Varejo e serviços / Dados agregados (Dados de 1977) <i>Cross section</i> ; MQO e MQO em dois estágios.	Franquia empresarial como modelo que é explicado pela Teoria Agente-Principal, ou seja, por meio de incentivos associados a custos de monitoramento e a custos de informação.	Percentual da população do estado morando em área rural Vendas médias Número de viagens no estado Dispersão nas vendas sazonalizadas	- - - (Hotéis) +(Alimentação) - (Hotéis e lanchonetes) +(Restaurantes)
Martin (1988)	Varejo e serviços Pánel; Weighted Least Sq.	O autor investiga a importância do risco para a determinação do <i>mix</i> contratual em redes de franquias.	Vendas médias Dispersão nas vendas sazonalizadas	+ -
Brickley, Dark; Weisbach (1991)	Varejo e Serviços <i>Cross section</i> ; Tobit	O autor testa e apura resultados que confirmam a adequabilidade da Teoria Agente-Principal para explicar a definição do <i>mix</i> contratual em redes de franquias.	Investimento inicial do franqueado Densidade de unidades <i>Dummy</i> para indústria com alta rotatividade de clientes ⁶¹	+ + -

⁶¹ *Non repeat industry dummy*

Quadro 13 (cont.)

Autor	Indústria / Método	Proposição	Variável Examinada	Efeito na Integração Vertical
Lafontaine (1992)	Varejo e Serviços <i>Cross-Section/Tobit</i>	Com uma análise baseada na ótica de incentivos a autora encontra evidências que suportam a adoção da Teoria Agente-Principal, para explicar a opção pela franquia empresarial. A autora discorda da visão de Norton (1988) sobre o custo do capital do franqueado, abordando esta questão também sob a ótica de incentivos.	Proporção de unidades fechadas Anos antes do franchising Semanas de Treinamento Tamanho da rede em ano anterior Investimento inicial do franqueado Vendas Médias Número de estados em que a rede opera	- + + + + + -
Shepard (1993)	Setor de revenda e distribuição de combustíveis	A partir de análise de contratos e do ambiente institucional, os resultados do estudo sustentam os argumentos da Teoria Agente-Principal. Os resultados indicaram que o preço era afetado pelo formato de contrato adotado.	NA	NA
Kehoe (1996)	Hotéis <i>Cross-section</i> ; Tobit; Logit	Os resultados apurados reforçam a importância dos custos de monitoramento decorrentes da dispersão de unidades de uma mesma rede na opção pela franquia empresarial	Número de quartos Quantidade de hotéis da mesma rede na mesma cidade	+ +
Combs; Castrogiovanni (1994)	Varejo e Indústria; <i>Cross-section</i>	Os resultados corroboram com as hipóteses propostas pela Teoria Agente-Principal, incluindo custos de agência e compartilhamento de risco (tratado pelos autores como uma teoria à parte).	Número de unidades Idade da empresa Crescimento (taxa de crescimento) Escopo internacional Investimento inicial <i>Royalties</i>	- + (pouco significativo) - (pouco significativo) - - -

Quadro 13 (cont.)

Autor	Indústria / Método	Proposição	Variável Examinada	Efeito na Integração Vertical
Castrogiovanni et al. (2006b)	Varejo e Serviços; Modelo Hierárquico Linear	Os resultados confirmaram as hipóteses construídas sob os argumentos da Teoria Agente-Principal. Os resultados sobre as hipóteses de escassez de recursos foram inconclusivos.	Número de unidades Tempo de <i>franchising</i> Escopo multinacional Investimento inicial	+ - - +

Lafontaine e Slade (2007) revisaram e organizaram os resultados de estudos empíricos que investigaram a integração à jusante em redes de franquias, destacando evidências que expõem a consistência ou não da influência de cada fator sobre a integração vertical:

(1) Há evidências de influência negativa do custo de monitoramento. Os resultados de 12 estudos empíricos publicados entre 1987 e 2005, que investigam a influência dos custos de monitoramento do comportamento de agente⁶², foram consistentes.

(2) Ao considerar o tamanho da unidade como *proxy* de risco para o franqueado, as evidências indicam uma relação positiva com a preferência pela integração vertical. A *proxy* adotada com maior frequência, em seis de 12 estudos, foi o valor do investimento inicial.

(3) Os resultados de oito estudos publicados entre 1992 e 2005 sugerem a existência de relação positiva entre o esforço do franqueador (*upstream effort*) e a preferência pela integração vertical. Como *proxies* deste esforço foram utilizadas como variáveis independentes, sobretudo, o número de anos de operação antes da adoção do sistema de franquias (quatro estudos), as despesas de propaganda (dois estudos) e o tempo de treinamento inicial do franqueado (dois estudos). O esforço do franqueador está associado ao valor da marca e do modelo de gestão por ele desenvolvido. Quanto maior o esforço maior tende a ser o risco do franqueador, sendo mais provável a preferência pela integração vertical, no qual o controle é maior sobre a operação.

(4) Seis de nove estudos realizados indicaram que o esforço do franqueado influencia negativamente a preferência pela integração vertical. Diferentes *proxies* foram adotadas para representar este esforço, com repetição apenas para uma *dummy* representando atendimento (três estudos). A participação do franqueado tende a ser mais relevante em atividades em que a interação dele com o cliente final agrega valor como, por exemplo, em postos de serviço, concessionárias de veículos e restaurantes (CAVES; MURPHY, 1976).

(5) Quanto à incerteza do negócio, sete estudos realizados entre 1984 e 2002 são citados. As principais *proxies* empregadas foram a dispersão das vendas (três estudos) e a proporção de unidades fechadas (dois estudos). Neste caso, a expectativa, neste caso, era que quanto maior a incerteza maior o prêmio de risco exigido pelo agente (BESANKO et al., 2006).

5.5 Franquia Empresarial e Hierarquia como formas plurais complementares

Braddach e Eccles (1989) propuseram um olhar diferente sobre a análise da seleção de formas organizacionais nos quais os mecanismos de controle (autoridade, preço e confiança) podiam estar

⁶² O custo de monitoramento do comportamento inclui “o custo de envio de um representante da empresa para a unidade para obter dados sobre limpeza, qualidade, etc.” (LAFONTAINE; SLADE, 2007, p. 643)

presentes, mesmo nas formas extremas (hierarquia e mercado). Um exemplo é a organização de grandes empresas em unidades de negócio, gerenciadas como centros de lucro, onde também estavam definidos esquemas de transferências de preços. Os autores discordaram da proposta de existência de um continuum de soluções organizacionais (Williamson, 1985).

No entanto, o ponto central deste estudo foi a proposição de formas plurais “um arranjo em que mecanismos de controle organizacionais distintos são utilizados simultaneamente *para a mesma função pela mesma firma*⁶³”. Na franquia empresarial coexistem, sob esta visão, um mecanismo de autoridade (lojas próprias) com um mecanismo híbrido que combina preço e autoridade (lojas franqueadas). Distinguindo-se dos estudos centrados na identificação do mecanismo organizacional mais eficiente, os autores propuseram que a adoção de formas plurais pode ser a solução eficiente, demonstrando que as transações são afetadas de forma significativa pela adoção conjunta de duas formas organizacionais diferentes.

“Uma dimensão oculta da forma plural, no entanto, e uma que nós acreditamos ser crucial é o controle que ela proporciona para os gerentes das empresas⁶⁴” (BRADACH; ECCLES, 1989). De modo que inovações tecnológicas e de gestão desenvolvidas por um mecanismo de controle podem ser compartilhadas e adotadas pelo outro. Portanto, há complementaridade entre as formas organizacionais que pode ser benéfica para a firma e para a gestão das transações.

Sob esta ótica:

Os franqueados podem estar motivados a encontrar procedimentos operacionais mais eficientes (que podem ser adotados por unidades próprias), como as unidades próprias podem fornecer informação que permite à empresa a negociar com e controlar os franqueados eficientemente⁶⁵ (BRADACH; ECCLES, 1989)

Os autores discordam que seja realizada uma análise da forma organizacional mais eficiente para cada nova unidade conforme proposto, por exemplo, pela Teoria de Agente-Principal. A hipótese proposta pelos autores é que diferentes mecanismos de controle organizacionais podem ser adequados para uma mesma função e que a escolha realizada pelos agentes econômicos não é necessariamente racional. Esta escolha pode ser guiada por aspectos circunstanciais, tais como: quem surgiu com a idéia de uma nova unidade, quem tem capital disponível no momento, etc⁶⁶.

⁶³ *an arrangement where distinct organizational control mechanisms are operated simultaneously for the same function by the same firm.*

⁶⁴ A hidden dimension of the plural form, however, and one we believe is crucial, is the control it affords to the managers of the companies.

⁶⁵ *Franchisees may be motivated to find more efficient operating procedures (which they can be employed by company-owned units), while company-owned units may provide information that enables the company to negotiate with and control franchisees effectively.*

⁶⁶ É interessante destacar que muitas redes de franquias, entre as quais o Bob's e a Vivenda do Camarão, iniciaram a expansão para o exterior a partir da “insistência” de investidores interessados em abrir uma unidade da franqueada em

Em suma, os autores propuseram uma nova abordagem que desloca o foco da transação como unidade básica de análise para a dinâmica de estruturas completas, considerando que a adoção de mecanismos de controle para uma dada transação depende do contexto em que a mesma se insere. Desse modo, assume-se a possibilidade do uso concomitante de dois ou mais arranjos contratuais para a mesma função pela mesma firma ser mais eficiente do que a opção por uma única forma organizacional.

Em 1992 Dant et al. apresentaram uma revisão de 13 estudos publicados entre 1967 e 1992 investigando o *mix* contratual em sistemas de franquias. A motivação por trás da análise novamente foi a preocupação com a possibilidade de comportamento oportunista por parte do franqueador, pela adoção de práticas que restringissem a concorrência. Afinal, grande parte dos franqueadores atua ao mesmo tempo como fornecedor de produtos ou de insumos para sua rede franqueada e também, como concorrente, por meio de suas próprias unidades. Os estudos buscavam respostas às seguintes questões: Será que a franquia empresarial é realmente uma estrutura temporária, como sugerido por Oxenfeldt e Kelly (1969)? Será que haveria uma tendência de conversão forçada das unidades franqueadas mais rentáveis para próprias? Será que os franqueadores estavam efetivamente pressionando seus franqueados para um rompimento involuntário? Será que apenas as unidades com baixa rentabilidade permaneceriam como franquias?

Os estudos foram classificados em três grupos, de acordo com o corpo teórico a que faziam referência: Teoria de Escassez de Recursos, Teoria Agente-Principal ou Economia de Custos de Transação. A análise comparativa dos estudos empíricos revelou a impossibilidade de generalização dos resultados. Uma grande diversidade entre as medidas e as amostras adotadas foi identificada, incluindo variações entre: os constructos adotados, entre o ano-base e os períodos escolhidos, entre os ramos de atividade considerados e entre o nível de desagregação dos dados (por firma ou por setor). Ao todo, sete estudos foram baseados em dados secundários. Os resultados foram inconclusivos, com quatro estudos sinalizando o redirecionamento da conversão de unidades franqueadas em unidades próprias e seis estudos sem indicação de redirecionamento. Contrapondo os argumentos apresentados para o redirecionamento, Dant et al. (1992) concordam com a abordagem, proposta por Bradach e Eccles (1989), de que o *mix* contratual é definido estrategicamente, aproveitando as sinergias entre os dois modelos de controle organizacional. Desse modo, o franqueador poderia se beneficiar da capacidade de proposição de novas ideias dos franqueados (inovação) e do controle sobre o negócio proporcionado pela propriedade de parte das unidades.

Angola e em Portugal, respectivamente. (Estas informações foram fornecidas durante entrevista com o Sr. Flávio Maia, Diretor do Bob's, em 2005 e com o Sr. Fernando Perri, dono da Vivenda do Camarão, em 2009.

A partir da década de 1990 resultados apurados em estudos empíricos, indicando uma estabilidade do *mix* contratual após alguns anos de operação da empresa com a franquia empresarial, alteraram o foco dos estudos. Novos estudos, empregando bases longitudinais, foram publicados investigando se o *mix* contratual era uma decisão estratégica (LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994; LAFONTAINE; SHAW; 2005), bem como sobre a evolução do *mix* contratual ao longo do tempo (MARTIN; JUSTIS, 1993; CASTROGIOVANNI et al., 2006a; CASTROGIOVANNI et al., 2006b). A franquia empresarial apresentou-se como uma forma de governança eficiente, adotada a longo prazo e concomitante a unidades próprias (hierarquia), contrariando as expectativas iniciais de autores como Oxenfeldt e Kelly (1969) mas alinhada ao conceito de forma plural proposto por Bradach e Eccles (1989).

Primeiramente, Martin e Justis (1993) apresentaram uma abordagem que diferencia os incentivos a curto prazo como restrições de capital e de recursos humanos, e a longo prazo, como custos de monitoramento associados à dispersão geográfica e compartilhamento de risco. Os autores propuseram um modelo de ciclo de vida com vistas a conciliar a percepção de empresários do setor de franquias - que identificavam a franquia empresarial como fonte de capital e como facilitador para a expansão rápida - e a de acadêmicos. Dividindo as empresas franqueadoras em maduras e imaturas, foram utilizados dados transversais, ao longo de 10 anos (1980-89), de 57 redes de três segmentos: hotéis e motéis, lojas de conveniência e alimentação (*fast-food*).

Nesse caso, os autores utilizaram um modelo *logit* em dois estágios. No primeiro, a variável dependente foi a taxa de crescimento da rede e no outro a variável explicada foi a proporção de unidades franqueadas comparativamente a unidades próprias (ou seja, unidades franqueadas/ (1 – unidades franqueadas)). No primeiro estágio, as variáveis independentes empregadas incluíram a taxa de juros real (como *proxy* de restrição de crédito), a taxa de crescimento do segmento, a proporção de unidades franqueadas do segmento, o fator de interação entre a taxa de crescimento e a proporção de unidades franqueadas para cada segmento e os anos de operação com o sistema de franquia de cada rede (elevado à primeira, à segunda e à terceira potências). Os resultados apontaram para uma relação positiva entre as variáveis: taxa de juros real e taxa de crescimento do segmento e a variável dependente, em linha com a teoria de Escassez de Recursos de capital, de modo que os autores concluem afirmando que “o sistema de franquias é uma resposta eficiente para problemas de curto e a longo prazos” (MARTIN; JUSTIS, 1993, p.1276).

A complementaridade entre abordagens também é identificada em outros estudos, como em Lafontaine e Kaufmann (1994). A partir do levantamento de dados primários de 130 redes franqueadoras associadas à IFA – *International Franchising Association*, os autores analisam três

categorias de razões para a adoção do sistema de franquias: escassez de recursos, incentivos e benefícios estratégicos do emprego de formas plurais.

Os resultados contradizem Oxenfeldt e Kelly (1969) em dois aspectos. Primeiro, não são obtidos indícios de que a integração vertical corresponda ao formato de operação preferido mas sim a franquia operacional. Como um terço das empresas respondentes informou ter a intenção de deter a propriedade de até 5% da sua rede (e 23% preferem uma rede 100% franqueada!), nenhuma rede mencionou o interesse em abandonar a franquia empresarial e, apenas duas empresas preferiam ter a maioria das unidades como próprias. Deste modo, não é verificada tendência de conversão total das redes para unidades próprias, como evidenciado em estudos anteriores (HUNT, 1973; CAVES; MURPHY, 1976). Segundo, o sistema de franquias apresenta-se como um modelo permanente e não transitório, confrontando a proposição de transitoriedade do *mix* contratual em redes de franquias bem sucedidas⁶⁷. Os resultados apurados indicaram uma relação negativa entre a proporção de unidades próprias e a idade da empresa, até cerca de 16 anos, quando a mesma torna-se positiva (LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994).

Os resultados reforçam a importância do franqueado como fonte de recursos de capital e de recursos humanos para as empresas franqueadoras, em um primeiro estágio de expansão. Entretanto, todas as redes entrevistadas (exceto uma que não respondeu à questão) confirmaram a intenção de manter parte, em geral acima de 50%, das unidades como franqueadas. Portanto, outros motivos são necessários para explicar o caráter permanente de adoção do sistema de franquias por parte das empresas do que a necessidade de recursos, financeiros ou humanos, para empresas novas ou para empresas em fase de expansão.

Sob a ótica dos incentivos, os autores afirmam que há “necessidade de motivar o franqueado (ou o franqueado e o franqueador) para que [ele] exerça o montante apropriado de esforço para fazer do negócio um sucesso⁶⁸” (LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994, p. 100). Para tanto, adotam-se contratos baseados em resultados em que cabe ao franqueado o direito sobre o lucro extraído do negócio e em que a remuneração do franqueador é atrelada ao desempenho mensal de cada unidade franqueada durante a vigência do contrato. Em uma realidade de custos de monitoramento e de controle elevados, de duplo risco moral e de assimetria de informação, identifica-se a franquia empresarial como forma organizacional mais eficiente do que a hierarquia.

Segundo Lafontaine e Kaufmann:

⁶⁷ Deve-se considerar, evidentemente, que apesar de o franqueador deter o direito de exclusão de franqueados de sua rede, há contratos, estabelecidos entre as partes, que preveem um prazo de duração e custos de rompimento associados aos mesmos.

⁶⁸ “...the need to motivate the franchisee (or the franchisee and the franchisor) to exert the proper amount of effort to make the business a success.”

Esta linha de raciocínio ataca a premissa básica da argumentação da Escassez de Recursos ao sugerir que o alinhamento de interesses do franqueador e do franqueado, alcançado a partir do contrato de franquia empresarial, produz uma operação mais eficiente do que seria, se alcançada por meio de integração vertical e controle interno.⁶⁹ (LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994, p. 101)

Outra linha de raciocínio, testada pelos autores, baseou-se em Bradach e Eccles (1989) e no uso de *dual distribution* como uma decisão estratégica das empresas que adotam a franquia empresarial. Portanto, na existência de sinergia e ganhos positivos com a adoção de formas plurais na organização da operação de revenda e/ou de prestação de serviços ao cliente final. Com isso, os benefícios de propriedade mista das unidades compensariam a perda de importância da franquia como fonte de recursos e de compartilhamento de risco (LILLIS et al., 1976).

Efetivamente, os resultados não indicaram uma tendência consistente de adoção de uma rede totalmente própria ou franqueada, mas da coexistência de ambos os tipos de contratos. Mais de 75% dos respondentes informaram que pretendiam manter a operação própria de parte das unidades de sua rede.

Em suma, os resultados indicaram que a Escassez de Recursos pode exercer, temporariamente, um papel importante na decisão pela franquia empresarial. No entanto, a longo prazo, os dados sinalizaram uma preferência pela franquia empresarial como formato organizacional, comparativamente à integração vertical, reforçando a argumentação baseada na teoria de incentivos. Entretanto, não houve novamente evidências para a conversão em redes 100% franqueadas.

Assim, a adoção de *dual distribution* ou de formas plurais prevalece entre as franquias como modelo a longo prazo, sinalizando para a existência de benefícios provenientes do uso conjunto de ambos os formatos. Segundo os autores, o artigo corresponde a um primeiro passo para a compreensão da dinâmica dos sistemas de franquias, mas, apenas dados transversais foram utilizados, colocando-se a necessidade de estudos que combinem dados por empresa e séries temporais.

Shane (1998) também apresentou evidências que refutam a hipótese de que o *franchising* corresponde a uma estrutura organizacional transitória. Com base em dados de empresas franqueadoras norte-americanas para os anos de 1991 a 1994, o autor testou se a relação das variáveis independentes frequentemente adotadas (ex.: dispersão geográfica, tamanho, taxa de franquia, taxa de *royalties*, investimento inicial e taxa de crescimento do sistema) apresentam uma relação em formato de U com a variável dependente (proporção de unidades franqueadas) e não uma relação linear como a adotada em estudos anteriores.

⁶⁹ “this line of reasoning attacks the underlying assumption of the resource constraint argument by suggesting that the alignment of franchisor and franchisee interests attained through the franchise agreement produces a more efficient operation than could be achieved through vertical integration and internal control.”

Combs e Ketchen (1999) analisaram o uso da franquia empresarial para a expansão dos negócios, propondo que ambas as teorias de Agente-Principal e de Escassez de Recursos são relevantes para a compreensão da adoção da franquia empresarial, a curto e a longo prazos. A análise concentrou-se em 91 empresas de capital aberto do setor de alimentação, no período de 1989 a 1993, e incluiu, como variáveis independentes, indicadores financeiros disponíveis para as empresas de capital aberto para avaliar o impacto da Escassez de Recursos financeiros. Os resultados das análises sugeriram que “a restrição de capital oferece uma explicação complementar”. Combs e Ketchen (1999, p. 203) argumentam que: “Como em muitos fenômenos organizacionais, parece ser necessário adotar múltiplas perspectivas para compreender as decisões dos franqueadores.”⁷⁰

Realizando uma análise sobre os dados de mais de 1.000 franqueadores de 1980 a 1997 (inclusive), Lafontaine e Shaw (2005) identificaram uma mudança no percentual de unidades próprias em função dos anos de experiência. Até o oitavo ano de experiência é verificada uma tendência de redução acelerada da participação das unidades próprias. Após esse período ocorre uma relativa estabilidade no *mix* contratual, com o setor de alimentação apresentando o maior percentual com valor próximo de 20%. A média apurada para o setor de franquias como um todo manteve-se próxima de 15% para anos de experiência superior a 8 anos, surpreendendo as autoras. Outro resultado inesperado foi a manutenção do *mix* contratual em momentos de expansão ou de redução do tamanho da rede, sinalizando para a existência de uma atuação gerencial ativa por trás da manutenção de um percentual estável ao longo dos anos. Ou seja, foram encontrados indícios de que existência de estratégia definida pelas empresas para a determinação do percentual de unidades próprias. No entanto, as autoras destacaram que isto não significa que as unidades mais rentáveis não estejam sendo convertidas em unidades próprias.

Em um contexto de possibilidade de *free-riding* por parte do franqueado e de comportamento oportunista por parte do franqueador, a hipótese central defendida foi que o percentual de unidades próprias almejado será maior quanto maior o valor da marca. Como *proxies* de valor da marca foram adotados: o valor percentual da taxa de propaganda, o tempo (em anos) de experiência da rede antes da adoção do *franchising* e o valor investido pela rede em propaganda dividido pelo número de unidades. Os resultados das análises de regressão múltipla realizadas (incluindo MQO, Tobit e Tobit *Between*) confirmaram a hipótese proposta, apesar das limitações das *proxies* adotadas para representar o valor da marca. Por exemplo, a relação entre anos de experiência e o percentual de unidades próprias pode ser decorrente apenas de um elevado número de unidades antes da opção

⁷⁰ As with many organizational phenomena, it appears necessary to take multiple perspectives to understand the decisions of franchisors.

pelo *franchising* (HUNT, 1973). De qualquer maneira, as três *proxies* propostas apresentaram relação estatisticamente significativa e na direção esperada. Em outras palavras, considerando a existência de incentivos do franqueado para *free-riding*, ou seja, maximização das vendas com minimização dos custos, quanto maior a marca maior o percentual de lojas próprias almejado.

Por fim, Lafontaine e Shaw (2005) apuraram diferenças relevantes entre ramos de atividade. Por exemplo, foi identificada tendência de um percentual mais elevado de unidades próprias em redes que produzem apenas produtos do que em redes que oferecem produtos e serviços. Os resultados, também, corroboraram para estudos anteriores, apontando para menor percentual de lojas próprias: (1) em redes mais dispersas geograficamente (NORTON, 1988; BRICKLEY et al., 1991; LAFONTAINE, 1992; KEHOE, 1996), (2) em redes onde há disponibilidade de financiamento para franqueados (LAFONTAINE, 1992) e (3) em empresas com contratos de franquias mais curtos.

Castrogiovanni et al.(2006a; 2006b) propuseram a análise da evolução do sistema de franquias pautada na integração das teorias de Escassez de Recursos e de Agente-Principal. Vários estudos sugerem que a Escassez de Recursos pode ser efetivamente um fator determinante nos estágios iniciais de expansão da empresa (LAFONTAINE, 1992; MARTIN; JUSTIS, 1993; LAFONTAINE; KAUFMANN,1994; COMBS; KETCHEN, 1999). Para os autores, o *franchising* representa uma solução adequada, tanto quando há escassez de recursos de capital ou de gestores como quando há custos de monitoramento elevados. Ao considerar que as prioridades da empresa se modifiquem ao longo do tempo, Castrogiovanni et al. (2006a, p. 27) apontaram que: “as mudanças nas proporções das unidades franqueadas vão depender do motivo mais forte, ou imperativo, para franquear a qualquer tempo⁷¹”.

Com base em dados de 102 franqueadores para um período de 21 anos, Castrogiovanni et al.(2006a) analisaram a relação entre a participação de unidades franqueadas e o tempo de operação após a adoção do *franchising* (em anos), investigando se há uma relação cúbica entre as variáveis. Os resultados sugeriram a existência de um crescimento inicial no percentual de unidades franqueadas até o 10º ano de operação com franquias, que diminui entre os 10º e 21º anos para depois se elevar novamente. Apesar dos resultados refutarem a hipótese de transitoriedade do *franchising* (*ownership redirection*), proposta por Oxenfeldt e Kelly (1969), os autores afirmam que a teoria de Escassez de Recursos é relevante para explicar o rápido crescimento da participação de unidades franqueadas, sugerindo que a “Teoria Agente-Principal é incompleta” (CASTROGIOVANNI et al., 2006a, p. 34).

⁷¹ Changes in the proportion of outlets franchised will depend on the strongest reason, or imperative, for franchising at any particular point of time.

Conforme referem os autores esta teoria sem dúvida elucida a adoção do *franchising* após superado o problema de escassez de recursos para expansão, porém não é considerada suficiente para explicar o estirão inicial identificado em vários estudos. Ultrapassada esta primeira etapa, características como a dispersão geográfica e a frequência da relação com o cliente final são consideradas relevantes para explicar a adoção do *franchising*.⁷² No entanto, apenas poucas variáveis independentes são consideradas no estudo: tempo antes do *franchising* e anos de operação com o *franchising*.

Por fim, dados organizados por Blair e Lafontaine (2005) indicaram que a média de unidades próprias em redes de franquias norte-americanas foi igual a 23% ao longo da década de 1980, porém esse percentual reduziu-se ao longo da década de 1990, apresentando os valores de 16,2% e 17,2%, em 2000 e 2001, respectivamente. Estes autores argumentam que a coexistência de unidades próprias e franqueadas corresponde a uma estratégia de equilíbrio, visto haver uma estabilidade do percentual ao longo dos anos. Os dados norte-americanos, para o período de 1980 a 2001, indicaram que (1) as unidades franqueadas são responsáveis por 75% das vendas, apesar de (2) as vendas médias das unidades próprias serem mais elevadas, bem como o (3) número de empregados destas unidades, porém (4) a produtividade (vendas por empregado) não apresenta diferenças significativas entre as unidades, sejam elas próprias ou franqueadas⁷³.

Os estudos realizados a partir da década de 1990, relacionados neste trabalho, sinalizam a opção por formas plurais como uma estratégia consciente das empresas franqueadoras. Nos primeiros anos de adoção da franquia empresarial por uma firma, os fatores determinantes para a escolha desta forma organizacional parece estar associada à Escassez de Recursos. No entanto, os resultados de diferentes estudos empíricos ressaltam a relevância das premissas da Teoria de Agente-Principal para a pluralidade de formas organizacionais adotadas a longo prazo por estas empresas. As principais considerações destes estudos são sintetizadas no Quadro 14.

⁷² Quanto maior a dispersão geográfica das unidades, maior o custo de monitoramento. Quanto maior o número de vezes que os clientes frequentam uma mesma unidade, menor o risco de “pegar carona” (*free-riding*) por parte do franqueado.

⁷³ No Brasil, a Servacar, subsidiária da Esso Brasileira de Petróleo, operava com dois formatos diferentes de lojas de conveniência. Um maior (100 m²) denominado Esso *Stop-n-Shop*, destinado para postos denominados COSS (*Company Onwned Service Station*), sobre os quais detinha controle sobre o terreno e efetuava 100% do investimento. O operador atuava como gerente (com vínculo empregatício) ou como gerente operador (sem vínculo empregatício), com pouca autonomia de gestão. O segundo formato, menor (40 m²), sob a marca *Hungry Tiger*, era operado em sistema de franquia de formato de negócio e era destinado para postos DOSS (*Dealer Onwned Service Station*), de propriedade de revendedores da rede Esso. Neste caso, o investimento era 100% do revendedor e incluía o pagamento de uma taxa de franquia, de royalties e de taxa de propaganda.

Quadro 14 – Estudos que apresentam a franquia empresarial como decisão estratégica

Autor	Indústria	Proposição	Variável Examinada	Efeito na Integração Vertical
Bradach e Eccles (1989)	NA	Segundo os autores, o <i>mix</i> contratual é definido estrategicamente, aproveitando as sinergias entre os dois modelos de controle organizacional. Isto é, as empresa adotam formas plurais.	NA	NA
Dant et al. (1992)	NA	Os autores apresentam uma revisão de 13 estudos publicados entre 1967 e 1992 investigando o <i>mix</i> contratual em sistemas de franquias. O resultado da análise suporta a proposição de Bradach e Eccles (1989).	NA	NA
Martin e Justis (1993)	Hotéis e motéis, lojas de conveniência e alimentação (<i>fast-food</i>); dados transversais e ao longo de 10 anos (1980-89) de 57 redes; Modelo de ciclo de vida/Logit em dois estágios.	O estudo diferencia os incentivos a curto prazo, como restrições de capital e de recursos humanos, e a longo prazo, como custos de monitoramento associados à dispersão geográfica e compartilhamento de risco.	Taxa de juros real para empresas maduras. Taxa de juros real para empresas imaturas. Taxa de crescimento do ramo de atividade (A) Proporção de unidades franqueadas do ramo de atividade (B) Termo de iteração (A x B) Anos de <i>franchising</i> Anos de <i>franchising</i> ² Anos de <i>franchising</i> ³	+ - - - + + - +

Quadro 14 (cont.)

Autor	Indústria	Proposição	Variável Examinada	Efeito na Integração Vertical
Lafontaine e Kaufmann (1994)	Varejo e Serviços; Dados primários; <i>Cross Section</i>	Os resultados indicaram que o sistema de franquias não corresponde a um formato de contrato transitório. O franqueado é identificado como fonte de recursos de capital e de recursos humanos para as empresas franqueadoras, em um primeiro estágio de expansão. São identificadas evidências de benefícios associadas à sinergia decorrente de <i>dual distribution</i> (ex.: unidades franqueadas como fonte de inovações <i>versus</i> unidades próprias como fonte de informações de mercado)	Idade 1/Idade Subsidiária de grande corporação	+ + +
Shane (1998)	Varejo e Indústria; Regressão múltipla (MQO) e de regressão logística	O autor testa se a relação das variáveis independentes frequentemente adotadas (ex.: dispersão geográfica, tamanho, taxa de franquia, taxa de <i>royalties</i> , investimento inicial e taxa de crescimento do sistema) é em formato de U com a variável dependente (proporção de unidades franqueadas) e não uma relação linear como a adotada em estudos anteriores. Variável dependente: desempenho do franqueador.	NA	NA
Combs e Ketchen (1999)	Setor de Alimentação	Os resultados sugerem que a teoria de Escassez de Recursos e a Teoria Agente-Principal são complementares para a análise do <i>mix</i> de contratos em redes de franquias. Variável dependente: expansão por meio do franchising.	NA	NA

Quadro 14 (cont.)

Autor	Indústria	Proposição	Variável Examinada	Efeito na Integração Vertical
Lafontaine e Shaw (2005)	Varejo e Serviços; Estudo Longitudinal (incluídas <i>dummies</i> para os anos); MQO; Tobit; <i>Between</i> Tobit	Lafontaine e Shaw acreditam que até o 8º ano de experiência é verificada uma tendência de redução acelerada da participação das unidades próprias. Após este período ocorre uma relativa estabilidade no <i>mix</i> contratual, com o setor de alimentação apresentando o maior percentual, com valor próximo de 20%.	Gastos médios com propaganda. Taxa de propaganda média. Anos antes do <i>franchising</i> . Número de unidades.	+ + + -
Castrogiovanni et al.(2006 ^a)	Varejo e Serviços; Dados de 1980-2000; Generalized Least Squares	Os autores argumentam que a teoria de Escassez de Recursos é relevante para explicar o rápido crescimento da participação de unidades franqueadas, sugerindo que a “Teoria Agente-Principal é incompleta”	Tempo antes do <i>franchising</i> Idade Idade ² Idade ³	+ - (não significante) + (não significante) -
Lafontaine e Slade (2007)	NA	Lafontaine e Slade (2007) revisaram e organizaram os resultados de estudos empíricos (1976-2007) que investigaram a integração à jusante em redes de franquias, destacando evidências que expõem a consistência ou não da influência de cada fator sobre a integração vertical.	NA	NA

5.6 Estudos internacionais

Inspiradas nos estudos sobre o *mix* contratual em redes de franquias norte-americanas, recentemente foram publicadas análises realizadas sobre o setor de franquias em outros Países, como: Brasil (AZEVEDO et al., 2002; SILVA, 2004; HEINZE, 2005; FERREIRA, 2005; SILVA; AZEVEDO, 2007; BITTI et al., 2007; BITTI, 2007; OLIVO et al., 2008), França (PÉNARD et al., 2003) e Espanha (SORIANO, 2005). Além disso, alguns estudos comparam a adoção de formas plurais entre países (SILVA, 2004; SILVA; AZEVEDO, 2007; DANT et al., 2008).

Pénard et al. (2003) investigaram a relação entre marca e *dual distribution* em redes de franquias francesas com dados de 1994 a 2001, semelhante ao estudo realizado por Lafontaine e Shaw (2005). No entanto, *substituíram* as duas variáveis de propaganda como *proxies* de valor da marca por número de unidades fora do país. Os resultados apurados também sinalizaram para uma relação positiva entre o valor da marca e o percentual de unidades próprias.

Soriano (2005) investigou o *mix* contratual em redes de franquias na Espanha. Com uma base de dados secundários contendo 570 observações para o período de 1999 a 2000 o autor adotou o percentual de unidades franqueadas como variável dependente e como variáveis independentes: o total de unidades, o tempo de operação da empresa (em anos), a taxa de crescimento anual, o escopo geográfico da operação, o valor do investimento inicial e a taxa de *royalties* média. Entretanto, os resultados apurados contradisseram tanto os argumentos da teoria de Escassez de Recursos como da Teoria Agente-Principal. Por exemplo, foi identificada uma relação positiva entre o tamanho da rede (em número de unidades) e o percentual de unidades franqueadas. O resultado contradisse a hipótese de aumento da integração vertical, pois conforme a empresa cresce e tem acesso facilitado ao capital, reforça a hipótese do aumento de unidades franqueadas quando os custos de monitoramento são mais elevados. Por outro lado foi apurado um coeficiente positivo e significativo para o valor do investimento, contrariando a hipótese de percentual de unidades próprias mais elevado, quanto maior o risco para o franqueado (LAFONTAINE; SLADE, 2007).

Ao considerar o setor de franquias no Brasil, o estudo realizado por Azevedo et al. (2002) investigou o *mix* contratual em franquias de alimentos. Como variável dependente foi adotada a proporção de unidades próprias e como variáveis independentes, além das informações constantes nos Guias Oficiais da ABF, tais como: características do franqueador (ex.: tipo de sociedade, total de unidades e experiência antes e depois do *franchising*) e da unidade franqueada (ex.: taxa de franquia, área e investimento), foram incluídas duas variáveis qualitativas: efeito da ação do franqueado e sensibilidade do consumidor. Os resultados corroboraram as evidências apresentadas em estudos anteriores (LAFONTAINE; SHAW, 2005), destacando a importância do valor da

marca, do tamanho da rede e da experiência da firma com a operação desse *mix* contratual. Foi apurada uma relação positiva entre o percentual de lojas próprias e o valor da marca (medido por duas *proxies*: anos de experiência entre a adoção do *franchising* e o valor da taxa de franquia).

Consistente com Lafontaine e Slade (2007), foi verificada uma relação negativa entre a variável dependente e o tempo de experiência com o *franchising*, sugerindo que a existência de curva de aprendizado na gestão deste tipo de contrato favorecendo a adoção da franquia empresarial a longo prazo. Ademais, foram levantados indícios de estabilidade do *mix* contratual em redes mais maduras (acima de 8 anos de *franchising*).

Cabe observar que a adoção do valor da taxa de franquia como *proxy* de marca pode ser ambígua. É provável que parte do valor seja decorrente do valor da marca, porém argumenta-se que, em geral, a taxa de franquia tem como finalidade a cobertura das despesas incorridas pela franqueadora com a entrada de um novo franqueado (CHERTO et al, 2006). Parece coerente, no entanto, esperar que redes com marcas mais valiosas cobrem um valor mais elevado de novos franqueados comparativamente a outras empresas franqueadoras.

A importância do ambiente institucional na adoção de formas plurais em franquias de alimentação é destacada por Silva (2004). Em especial, a comparação das operações do McDonald's revela maior pluralidade de arranjos contratuais na operação francesa, comparativamente à brasileira, em função dos distintos ambientes institucionais dos dois Países (SILVA, 2004; SILVA; AZEVEDO, 2007). Heinze (2005) replica parte do estudo publicado por Lafontaine (1992) em que são investigadas as condições monetárias dos contratos (taxa de *royalties* e taxa de franquia). Para tanto são utilizados dados, do ano de 2004, de 335 franqueadoras atuando no Brasil.

Por sua vez, Ferreira (2005) analisou os determinantes do *mix* contratual do setor no País, inspirado no artigo publicado por Combs e Castrogiovanni (1994). Os dados foram extraídos do Guia Oficial da ABF de 2004. Como variável dependente foi considerada a proporção de unidades franqueadas das empresas. Ao todo oito variáveis explicativas foram definidas, conforme descrição apresentada no

Quadro 15:

Quadro 15 – Variáveis independentes consideradas por Ferreira (2005)

Variável	Cálculo	Descrição	Relação Esperada	Relação Encontrada
LNTAMAN	ln (nr. Total de unidades)	<i>Proxy</i> de Escassez de Recursos	-	+
LNIDADE	ln (ano atual – ano de fundação)	<i>Proxy</i> de Escassez de Recursos	-	não significativa
LNCRESC	ln (percentual de	<i>Proxy</i> de Escassez de	+	não

	mudança no nr. de unidades entre 2001 e 2004)	Recursos		significativa
PRESE	nr. de regiões geográficas onde a firma franqueia unidades	<i>Proxy</i> de Custo de Monitoramento / Teoria de Agente-Principal	+	não significativa
LNINVES	ln (média dos investimentos iniciais)	<i>Proxy</i> Escassez de Recursos, Teoria Agente-Principal (quase renda) e Compartilhamento de Risco	+	-
MARCA	Nr. de marcas de propriedade da empresa franqueadora	<i>Proxy</i> de Escassez de Recursos	+	não significativa

No estudo destaca-se o número de marcas, como *proxy* de escassez de recursos, distinguindo-se da associação mais frequente de marca com esforço do franqueador. Os resultados apurados reforçam a aplicabilidade dos argumentos da Teoria de Agente-Principal para explicar a adoção da franquia empresarial. Se a Teoria de Escassez de Recursos fosse determinante para a definição do *mix* contratual, deveria ter sido apurada uma relação negativa entre o tamanho da rede e a proporção de unidades franqueadas, pressupondo-se o acesso a fontes alternativas de recursos financeiros por estas redes (LAFONTAINE, 1992). Com relação à variável, LNINV, esta pode representar uma *proxy* para o risco do franqueado, de modo que quanto maior o valor do investimento, menor a proporção de unidades franqueadas (LAFONTAINE; SLADE, 2007).

Bitti (2007) apresentou evidências que confirmam a hipótese baseada na Teoria de Agente-Principal sobre o efeito da dispersão geográfica no *mix* contratual. O autor utilizou dados de 191 redes de franquias extraídos do Guia Oficial de *Franchising*, publicado em 2006 pela ABF. A análise dos dados apontou para uma relação negativa entre a dispersão geográfica e a proporção de lojas próprias. Para a definição da *proxy* da dispersão de lojas foi aplicada a técnica de análise fatorial sobre quatro dimensões estimadas por Bitti (2007): “(1) custo de traslado entre o estado sede e as unidades, (2) custos com hospedagem de monitores, (3) horas *in itinere* e (4) tempo de traslado entre as unidades presentes em um mesmo Estado”. Um aspecto a investigar, futuramente, é se a partir de um determinado porte, as redes estabelecem estruturas regionais para o monitoramento de suas unidades.

Outra variável definida para a análise foi o nível de automação das atividades na operação das unidades. Neste caso, a variável EFE_AUT foi composta por três índices: inverso da razão entre número de funcionários e área da loja (m²), capital de abertura da loja (R\$) e a multiplicação do número de lojas pelo faturamento das lojas. Os dois últimos adotados como moderadores. Neste caso um aspecto intriga: será que é possível representar o nível de automação da forma proposta?

Variáveis como número de lojas e investimento inicial foram adotadas em estudos anteriores para representar acesso à capital e risco do franqueado, respectivamente (LAFONTAINE; SLADE, 2007). De qualquer forma, foi apurado um coeficiente positivo e significativo para esta variável.

Por sua vez, Olivo et al. (2008) analisaram a hipótese de recompra de unidades próprias a partir da análise comparativa do EVA (*Economic Value Added*) da situação com ou sem recompra para cinco redes de franquias nacionais (O Boticário, Casa do Pão de Queijo, BR Mania, Livraria Siciliano e Microsiga). Portanto, os autores investigaram a hipótese de *ownership redirection* proposta pela Teoria de Escassez de Recursos.

Com uma amostra reduzida os resultados foram inconclusivos. A abordagem proposta para a análise diferenciou-se dos estudos anteriores. No entanto, alguns aspectos tendem a limitar a representatividade dos resultados, pois as empresas da amostra (1) atuam em ramos de atividade com especificidades próprias, (2) têm tempo de experiência diferenciado (com ou sem a franquia empresarial) e (3) apresentam resultados (contábeis) muito diferentes. A Siciliano, por exemplo, apresentou prejuízo líquido para os 5 anos considerados. Como pensar em aquisição de franquias? Além disso, os estudos recentes sobre o uso de formas plurais não apontaram para uma tendência de conversão de todas as lojas franqueadas em próprias, conforme proposto por Oxenfeldt e Kelly (1969).

Por fim, Dant et al. (2008) compararam os dados secundários, de 2003, de franqueadores dos EUA, França e Brasil. Como variável dependente foi adotado o percentual de unidades próprias como próxy do uso de formas plurais. Oito variáveis independentes foram definidas para a análise: idade da rede, tamanho da rede, investimento médio, taxa de franquia média, taxa de royalties média, capital de giro médio, incidência de internacionalização e diferenças setoriais, distinguindo a natureza da atividade (serviços vs. indústria e varejo).

Os resultados da aplicação dos testes ANOVA, MANOVA e de Scheffé sinalizaram para diferenças significativas entre os Países. A idade média das empresas franqueadoras que operam no Brasil apresentou-se significativamente inferior a das empresas que operam nos EUA e na França. Destacou-se também o percentual de unidades próprias entre os três países. Os franqueadores norte-americanos apresentaram os menores percentuais de unidades próprias em suas redes. Ao final do artigo, foram apresentados os resultados de análise de regressão múltipla. Ao considerar os dados de franqueadores brasileiros, apenas duas variáveis independentes apresentaram coeficiente significativo: total de unidades e incidência de internacionalização. Foi apurada uma relação positiva entre o total de unidades e o percentual de unidades próprias, contrariando outros estudos realizados sobre dados de redes que operam no Brasil (AZEVEDO et al., 2002; FERREIRA, 2005).

No Quadro 16, a seguir, é apresentado um resumo dos estudos internacionais que analisam os determinantes do *mix* contratual em redes de franquias consideradas para este estudo.

Quadro 16 – Estudos Internacionais que investigam os determinantes do *mix* contratual em redes de franquias

Autor	Indústria / Método	Descrição	Variável Explicativa	Efeito na Integração Vertical
Penárd, Raynaud; Saussier (2003)	Varejo e Serviços (França); Tobit, MQO em dois estágios	Como Lafontaine e Shaw (2005), os resultados apurados também sinalizaram para uma relação positiva entre o valor da marca e o percentual de unidades próprias.	Taxa de <i>royalty</i> Anos antes do <i>franchising</i> Unidades fora do País Tamanho Experiência com o <i>franchising</i>	+ + + (significativa a 10%) - -
Soriano (2005)	Varejo e Serviços (Espanha); MQO	Os resultados apurados contradizem tanto os argumentos da teoria de Escassez de Recursos como da Teoria de Agente-Principal.	Número total de unidades Idade da empresa Taxa anual de crescimento Escopo geográfico da operação Valor médio do investimento inicial Taxas médias de <i>royalty</i>	- + (não significativa) - - - +
Azevedo, Silva; Silva (2002)	Varejo e Serviços (França); Tobit, Logit, WLS	O estudo investigou a estabilidade do <i>mix</i> contratual em franquias de alimentos. Os resultados corroboraram com resultados anteriores (Lafontaine; Shaw, 2001), sinalizando a existência de uma relação positiva entre o percentual de lojas próprias e as seguintes variáveis: o valor da marca (medido por duas <i>proxies</i> : anos de experiência antes da adoção do <i>franchising</i> e o valor da taxa de franquia).	Efeito da Ação do Franqueado Sensibilidade do Consumidor Tipo de Sociedade Área Investimentos do Franqueado Investimentos do Franqueado (2) Experiência Anterior no Sistema de Franquia Unidades Taxa de Franquia	+ + - - + - + - +

Quadro 16 (cont.)

Autor	Indústria / Método	Descrição	Variável Explicativa	Efeito na Integração Vertical
Ferreira (2005)	Varejo e Indústria; MQO	Estudo procura testar a escassez de recursos, a Teoria de Agente-Principal e a diluição de risco. Os resultados suportam os argumentos da Teoria de Agente-Principal.	Nr. de Unidades Idade Crescimento Investimento Presença em outras regiões Quantidade de Marcas	- (não significativa) (não significativa) + (não significativa) (não significativa)
Bitti (2007)	Varejo e Indústria; MQO	Os resultados corroboraram a hipótese estabelecida com base na Teoria de Agente-Principal sobre o efeito da dispersão geográfica no <i>mix</i> contractual	Custos de Monitoramento (custo de deslocamento da matriz) Automação em lojas Apoios (soma dos apoios oferecidos) Selo_ABF Idade (tempo de operação das redes) Tempo de franquia das redes Especificidade do insumo local (<i>dummy</i>)	- + - (não significativo) - (não significativo) + - - (não significativo)
Dant et al. (2008)	Varejo e Indústria; MQO	No estudo o uso de formas plurais nos EUA, França e Brasil é comparado, pautada na análise quantitativa de dados secundários de 2003.	Idade da rede Tamanho da rede Investimento médio Taxa de Franquia média Taxa de Royalties média Capital de giro médio Internacionalização Diferenças setoriais: serviços x industria e varejo	(não significativo) + (não significativo) (não significativo) (não significativo) (não significativo) - (não significativo)

Em suma, os resultados empíricos sugerem que a coexistência de unidades próprias e de unidades franqueadas corresponde a uma decisão estratégica das empresas que optam conscientemente pelo uso de formas plurais. No Brasil, o setor ainda é jovem, comparativamente a economias como a norte-americana. Os resultados, a princípio, apoiaram os argumentos da Teoria de Agente-Principal, destacando a significância de *proxies* para o esforço do franqueador (por exemplo, representado o valor da marca), para custos de controle e de monitoramento e para risco do negócio para o franqueado.

6. ESTRUTURA GERAL DA PESQUISA

Este estudo teve como ponto de partida o interesse de investigar a evolução do setor de franquias no País, avaliando a opção da franquia empresarial pelas empresas franqueadoras e a dinâmica do *mix* contratual ao longo dos anos. Neste capítulo são apresentados os métodos e as etapas de pesquisa, assim como as amostras e as variáveis definidas para a investigação do problema de pesquisa.

No Brasil, o setor de franquias apresentou expressivo crescimento nas últimas décadas. Recentemente, a Associação Brasileira de Franquias-ABF completou duas décadas de existência e há 15 anos foi promulgada a Lei de Franquias, que regulamenta as práticas de franquia empresarial no País.

Apesar de publicar anualmente o Guia de Franquias contendo informações básicas de várias empresas franqueadoras que atuam no País, os dados não estão organizados em formato digital. No acervo desta associação o Guia mais antigo disponível foi publicado em 1992. No entanto, para os anos 1997 e 1998, a ABF não possui mais um exemplar disponível do Guia. Assim, optou-se pela construção de uma base de dados contendo uma série que inicia em 2000 e termina em 2009 (ABF, 2000; ABF, 2001; ABF, 2002; ABF, 2003; ABF, 2004; ABF, 2005; ABF, 2006; ABF, 2007, ABF, 2008; ABF, 2009a).

Existem duas iniciativas realizadas por Ferreira (2005) e Heinze (2006) realizadas no Brasil que analisam dados de 2004, do Guia Oficial de Franquias e do Ranking da Revista PN&GE, e uma terceira, por Bitti (2007) sobre dados de 2006. Este estudo diferencia-se pelo fato de partir de uma base de dados que contém tanto dados transversais como longitudinais, possibilitando uma investigação da evolução do *mix* contratual do setor no País.

6.1 Método de pesquisa

Vários estudos que investigam o sistema de franquia empresarial foram realizados e publicados no País e no exterior. Este trabalho foi inspirado em artigos publicados sobre a adoção e a evolução do sistema de franquias nos EUA.

Vários autores promoveram a investigação da adoção do sistema de franquias, especialmente, nos EUA (ELANGO; FRIED, 1997; BLAIR; LAFONTAINE, 2005; LAFONTAINE; SLADE, 2007), contribuindo para a definição do problema e para a proposição de diferentes hipóteses para investigar a dinâmica do *mix* contratual por empresas franqueadoras no Brasil e verificar a aplicabilidade de teorias e hipóteses testadas no mercado norte-americano em dados disponíveis do setor no Brasil.

A pesquisa foi dividida em quatro etapas: pesquisa bibliográfica, organização da base de dados, preparação dos dados e análise de dependência dos dados, conforme descrito no Quadro 17.

Quadro 17 – Etapas da Pesquisa

Etapas
Etapa I – Pesquisa Bibliográfica
Etapa II – Organização da base de dados
Digitação dos dados
Etapa III - Preparação dos dados
Operacionalização das variáveis de estudo
Exame dos Dados
Definição e Delimitação das Amostras de Empresas
Etapa IV – Análise dos dados
Qualificação das Amostras de Empresas: Estatística Descritiva
H1 e H2: Análise de Regressão Múltipla (<i>Cross section</i>) e Dados em Painel
H3 a H7: Análise de Regressão Múltipla (<i>Cross section</i>) e Dados em Painel
H8 e H9: Estatística Descritiva, Análise Gráfica e Análise de Dados em Painel
Conclusão / Considerações Finais

6.2 Pesquisa bibliográfica

A finalidade da primeira fase foi oferecer subsídios para a organização e realização da análise de dados. Foi realizada a leitura de capítulos de livros e artigos, contendo conceitos da teoria econômica, especificamente, das Teorias de Organização Industrial, de Agente-Principal, de Direitos de Propriedade e de Economia de Custos de Transação. Também foram consultados artigos publicados em revistas acadêmicas nacionais e internacionais, bem como teses e dissertações realizadas no País sobre o *mix* contratual em redes de franquias.

Para a contextualização do estudo, a revisão bibliográfica também incluiu livros publicados no Brasil que descrevem o surgimento e o crescimento do setor de franquias no País, bem como as características da franquia empresarial.

6.3 Organização da base de dados

Este trabalho baseou-se no uso de dados secundários coletados anualmente pela ABF com os seus associados, especificamente para este estudo foram considerados apenas dados referentes a empresas franqueadoras. Para a análise do *mix* contratual em redes de franquias, é frequente o uso de dados secundários, sobretudo de dados publicados pela *Entrepreneur Magazine*, adotada como uma fonte representativa do setor de franquias nos EUA (LAFONTAINE; SHAW, 1999; BLAIR;

LAFONTAINE, 2005; LAFONTAINE; SLADE, 2007; CASTROGIOVANNI et al., 2006^a e 2006b).

A estrutura dos dados apresentados é semelhante à do Guia Oficial de Franquias. Até recentemente o Instituto *Franchising* também publicava um guia anual contendo dados das empresas franqueadoras. Outra fonte disponível no País é o *ranking* divulgado pela Editora Globo, na revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (2009). Apesar de apresentar vários dados em comum, este só informa o valor das taxas mensais quando cobradas sobre o faturamento bruto, e não inclui informações como: ano de fundação, ano de início da adoção da franquia empresarial e tipo de serviços oferecidos pelos franqueadores a seus franqueados.

Malhotra (2001) destaca alguns critérios importantes para avaliação de dados secundários, isto é, dados levantados para outra finalidade que não o objetivo deste trabalho. Estes critérios são: analisar o método utilizado para o levantamento dos dados, avaliar a precisão dos dados, analisar o objetivo para o qual os dados foram coletados, examinar a natureza dos dados e, por fim, avaliar a confiabilidade dos dados.

Cabe ressaltar que os dados são atualizados pelas próprias empresas no site da ABF, em um questionário estruturado de autopreenchimento. Estes são organizados e publicados no Guia Oficial de Franquias, cujo objetivo é divulgar as empresas franqueadoras dos diversos segmentos para potenciais franqueados. Função semelhante tem a *Entrepreneur Magazine* empregada como fonte de dados nos EUA. Com a regulamentação do sistema de franquias no Brasil e com o amadurecimento do setor no País, a divulgação de dados fidedignos é acompanhada pela ABF, que desde 2000 também realiza censos regulares do setor, porém são divulgados apenas os dados consolidados de faturamento, número de franqueadores e número de unidades (ABF, 2009b).

O fornecimento de dados falsos compromete a reputação da franqueadora, do sistema de franquias e também da própria ABF, porém esta é uma possibilidade, tendo em vista que os dados são fornecidos com o intuito de atrair novos candidatos a franquia. Especialmente, há de se considerar o risco de o número de unidades ser superestimado.

Desse modo foi efetuada uma comparação dos dados informados nos guias publicados pela ABF e pela PEGN, a partir de uma amostra de 35 empresas selecionada aleatoriamente (cerca de 5% das empresas participantes do Guia publicado em 2009). Apesar das diferenças na base de apuração dos dados, a ABF publica uma posição atualizada do final do primeiro trimestre do ano de publicação do Guia e a PEGN é elaborada com base em dados de fechamento do exercício do ano anterior. De qualquer maneira, não foram identificadas diferenças significativas entre as mesmas.

O risco é de respostas tendenciosas por parte dos respondentes é mais frequente, especialmente nas primeiras vezes (MALHOTRA, 2001). Isto pode também ser aplicado às empresas franqueadoras, em especial, nos primeiros guias quando o setor ainda era menos regulado⁷⁴ e para empresas novas, ansiosas em impressionar candidatos a franqueados. Esta preocupação, também, foi considerada quando da decisão pela análise apenas dos últimos 10 anos.

No entanto, cabe ressaltar que, como os dados divulgados no Guia são públicos, podem ser comparados e verificados pelos candidatos a franqueados com a Circular de Oferta de Franquia (Lei n° 8955/94), comprometendo a credibilidade da franqueadora no caso de divergências entre estas fontes.

O principal interesse consistiu em avaliar, como estas empresas evoluíram ao longo dos anos. Deve ser observado que a participação das empresas é voluntária, portanto, apenas parte das empresas franqueadoras está presente na base por mais de um período. Cabe considerar também que, ao longo dos anos, algumas empresas fecharam ou abandonaram a franquia empresarial como canal de distribuição.

Comparando os estudos transversais e longitudinais, Malhotra (2001) aponta para algumas vantagens e desvantagens entre eles. O autor observa que o estudo longitudinal é mais efetivo na identificação de mudanças de comportamento; em geral, apresenta um volume maior de dados e tende a ser mais preciso, pois o respondente precisa manter um controle dos dados pesquisados. Por outro lado, o estudo transversal pode apresentar uma amostra mais representativa, pois a participação em pesquisas longitudinais é voluntária e pode haver desistência ao longo do tempo. Tendo em vista as características da base de dados, composta de dados anuais de empresas franqueadoras para um período de 10 anos, é possível realizar estudos tanto longitudinais como transversais com base na mesma (MALHOTRA, 2001; HAIR et al., 2005). Os estudos transversais pressupõem que os dados da amostra foram coletados em um único período, como por exemplo, o estudo realizado por Lafontaine (1992), e os estudos longitudinais utilizam dados coletados ao longo do tempo, permitindo, por exemplo, a análise dos determinantes do volume de vendas do mercado de consumo no Brasil (FOUTO, 2008).

6.3.1. Variáveis extraídas do Guia Oficial da ABF

No Guia Oficial da ABF, vários dados são apresentados (vide Apêndice II), tais como: segmento (ou ramo de atividade), nome fantasia, razão social, tipo de negócio, ano de fundação, ano de início do *franchising*, número de unidades próprias, número de unidades franqueadas, serviços prestados

⁷⁴ O primeiro Guia Oficial da ABF foi publicado em 1992, porém a lei que regulamenta o setor foi promulgada apenas no final de 1994.

pelo franqueador ao franqueado, valor da taxa de franquia em reais, valor da instalação de uma nova unidade em reais, valor do capital de giro requerido em reais, valor da taxa de *royalties* em percentual, base sobre a qual incide essa taxa, taxa de publicidade em percentual, base sobre a qual incide esta taxa, área em m² de cada unidade, faturamento médio em reais de uma unidade, prazo de retorno médio (meses), prazo de contrato em meses e número de funcionários por unidade. Todos estes dados foram incluídos na base de dados.

Para a análise, porém, um número menor de variáveis foi considerado (Quadro 18). Do Guia de Franquias, foram considerados apenas dois serviços oferecidos pelos franqueadores (FI – apoio para financiar o investimento e TR – treinamento), utilizados em estudos anteriores. De 13 serviços oferecidos por pelo menos uma franqueadora, nove foram oferecidos por, pelo menos, dois terços das redes, conforme dados do Guia de Oficial de 2009 (ABF, 2009^a). Os quatro serviços com menor participação foram: Apoio Jurídico (59%), Financiamento (49%), Projeto Financeiro (61%) e Projeto Mercadológico (71%). As taxas mensais (*royalties* e taxa de publicidade) também não foram consideradas por incidirem sobre bases diferentes (ex.: faturamento e compras) resultando em grande variabilidade de valores entre ramos de atividade e entre empresas.

Ademais a investigação das condições monetárias do contrato foge ao escopo deste trabalho. Por fim, não foi incluído o prazo previsto de retorno para o investimento em uma unidade franqueada. Ao contrario de outras variáveis, como o prazo do contrato, o número de funcionários, o valor da taxa de franquia, o ano de fundação, o valor informado é uma estimativa, que inclui um elevado grau de subjetividade e difícil de ser verificado *ex-ante*.

Quadro 18 - Variáveis extraídas do Guia Oficial de Franquias para análise

Variável	Descrição	Unidade	Tipo de Variável
Ano do Guia	Ano de publicação do Guia Oficial de Franquias da ABF	Ano	Razão
Segmento	Ramo de Atividade	Texto	Dummy
Fundação	Ano de início de operação da empresa	Ano	Razão
Unidades Franqueadas	Número de unidades operadas por franqueados	Unidade	Razão
Unidades Próprias	Número de unidades de propriedade da franqueadora e operada pela mesma.	Unidade	Razão
Franchising	Ano da abertura da primeira unidade franqueada	Ano	Razão
FI	Apoio do franqueador para financiar o investimento (Serviço oferecido ao franqueado pela franqueadora)	Dicotômica (Sim/Não)	Dummy
TR	Treinamento (Serviço oferecido ao franqueado pela franqueadora)	Dicotômica (Sim/Não)	Dummy
Taxa de Franquia	Valor cobrado do franqueado quando adere ao contrato de franquia	Reais (Mínimo e Máximo)	Razão
Base para cobrança das taxas mensais	Compras ou sobre mercadorias; Faturamento (Bruto ou Líquido) ou Vendas Brutas; Por kit de material didático ou livro; Serviços; Outros	Dicotômica (Sim/Não)	Dummy
Instalação	Valor do investimento previsto para a abertura de uma unidade	Reais (Mínimo e Máximo)	Razão
Prazo de Contrato	Prazo de duração do contrato de franquia	Meses	Razão
No de Funcionários por unidade	Número de funcionários requerido para operar uma unidade	Unidade (Mínimo e Máximo)	Razão

6.3.2. Variáveis Dicotômicas (*Dummy*)

Apoiado nos dados que indicavam o ramo de atividade e a base de incidência da taxa de royalties foram criadas três variáveis dicotômicas (*dummy*). A primeira, VAREJO_PRODUTOS, para indicar os ramos de atividade em que a franquia empresarial é adotada para integração à jusante. Ou seja, os segmentos em que o fabricante é oriundo da indústria. São eles: Acessórios pessoais e calçados, Cosméticos e perfumaria, Móveis, decoração e presentes e Vestuário. A segunda, NON_REPEAT_CUSTOMERS_SERV, identificando os ramos de atividade caracterizados por clientes itinerantes (BRICKLEY et al., 1991) que incluem: bebidas, cafés, doces e salgados, alimentação, hotéis e turismo e serviços automotivos (ex.: locação de automóveis). A terceira, ESCALA_REMUN sinalizando as empresas cujos royalties incidem sobre a compra de produtos do franqueador.

6.3.3. Variáveis complementares

Com base nos dados do Guia, foi criada uma variável para representar o esforço do franqueado na gestão do ponto de venda. Para indicar a complexidade de gerenciamento da operação local, foi calculado o número de funcionários por m², dividindo-se o número de funcionários mínimo pela área mínima de uma unidade franqueada. Esta variável foi denominada de NR_FUNC.

Ademais dois outros dados foram fornecidos pela ABF para o ano de 2009: (1) a indicação das empresas franqueadoras brasileiras com operações no exterior que permitiu a criação de uma *dummy* UNID_EXT e (2) a distribuição de unidades por estado para as redes de franquias associadas à ABF. Apoiado nesse segundo dado foram criadas duas variáveis: NR_ESTADOS, indicando o número total de estados em que a rede opera e PERC_REGIÃO definida como *proxy* de concentração geográfica da franqueadora. Esta variável foi calculada como a razão entre o número de unidades em operação em uma única região (aquela com maior quantidade de unidades) sobre o total de unidades da rede no país.

Assim, foram definidas as demais variáveis independentes adotadas neste estudo, conforme descrito no Quadro 19:

Quadro 19 -Dados complementares disponíveis

Variável	Descrição	Unidade	Tipo de Variável
NR_FUNC	Número de funcionários por m ²	Unidade/ Decimal	Razão
UNID_EXTERIOR	Operação de unidades no exterior	Dicotômica (Sim/Não)	Dummy
NR_ESTADOS (<i>Proxy</i> de dispersão geográfica) ²⁶	Número de estados em que a franqueadora opera	Unidade	Razão
PERC_REGIÃO (<i>Proxy</i> de concentração geográfica) ²⁶	Número de unidade em uma única região (N, NE, Sul, SE e CO) / Total de unidades em operação no Brasil	Percentual	Razão
VAREJO_PRODUTOS	Indicação se o negócio é baseado em produtos vendidos pela franqueadora ao franqueado.	Dicotômica (Sim/Não)	Dummy
NON_REPEAT_CUSTOMERS_SERV	Indicação se o ramo de atividades corresponde a hotéis, alimentação ou locação de automóveis, conforme considerado por Brickley, Dark; Weisbach (1991). Serviços prestados a clientes itinerantes.	Dicotômica (Sim/Não)	Dummy
ESCALA_REMUN	Indicação se a remuneração da empresa franqueadora (cobrança da taxa de royalties) incide sobre as compras de produtos do franqueador realizadas pelo franqueado.	Dicotômica (Sim/Não)	Dummy

6.4 Preparação dos Dados

Após a organização da base de dados, iniciou-se a etapa de preparação dos dados para a aplicação dos métodos econométricos (HAIR et al., 2005). Esta etapa incluiu a operacionalização das variáveis de estudo, o exame prévio dos dados incluídos na base de dados e a delimitação das amostras de empresas franqueadoras.

6.4.1. Operacionalização das Variáveis de Estudo

Com base nas hipóteses H1 a H9 definidas para o estudo, nas *proxies* adotadas em estudos anteriores e nos dados disponíveis para análise, foram definidas as variáveis de estudo.

6.4.2. Hipóteses H1 e H2

As duas primeiras hipóteses, baseadas nos argumentos da teoria de escassez de recursos, são reproduzidas a seguir:

H1: *Quanto maior a idade do franqueador mais elevada a participação de lojas próprias.*

H2: *Quanto maior o número de unidades mais elevada a participação de lojas próprias.*

6.4.2.1. Variável Dependente (H1 à H7)

Para representar o *mix* contractual, foi adotado como *proxy* o percentual de unidades próprias, ou seja, o percentual de unidades operadas por gerentes (contratos baseados em comportamento) em uma rede de franquias.

O cálculo desta variável foi efetuado dividindo-se o total de unidades próprias sobre o total de unidades da rede (unidades próprias + unidades franqueadas).

$$\text{Perc_prop} = \text{Total de unidades próprias} / (\text{Total de unidades da rede})$$

6.4.2.2. Variáveis Independentes (H1 e H2)

Duas variáveis foram definidas para o teste da hipótese de adoção da franquia empresarial como resposta à escassez de recursos de capital, conforme proposto pela teoria de escassez de recursos. Ao considerar os estudos anteriores, verificou-se o uso das variáveis ‘tempo de operação com o sistema de franquias’ e ‘número de unidades em operação’ como *proxies* para indicar, respectivamente, a maturidade e o porte da empresa franqueadora. De acordo com os autores que argumentam que a adoção do sistema de franquias ocorre em razão da dificuldade de acesso das empresas a recursos, como o capital, por empresas jovens; à medida que a empresa cresce e consolida seu negócio, a expectativa é que o acesso a esses recursos seja mais fácil e que aumente a participação de lojas próprias na rede.

Assim, as seguintes variáveis foram definidas:

$$\text{TOTAL_UN} = \text{Total de unidades próprias} + \text{Total de unidades franqueadas} = \text{Tamanho da rede}$$

$$\text{TEMP_FRANCHISING} = \text{Ano do Guia} - \text{ano do início do Franchising}$$

Lafontaine (1992) também testou estas hipóteses e acrescenta mais algumas variáveis para representar a necessidade de capital por parte da franqueadora, como: Anos de operação da empresa (desde sua inauguração), Capital requerido (para a abertura de uma unidade), Crescimento do número de unidades (considerando os dois últimos anos) e Financiamento fornecido (pelo franqueador para a abertura de unidades franqueadas).

De modo que outras duas variáveis incluídas foram:

$$\text{TEMP_FUNDAÇÃO} = \text{Ano do Guia} - \text{ano de Fundação da empresa} = \text{Idade da empresa}$$

FI = *dummy* indicando a disponibilidade ou não de apoio do franqueador no financiamento da unidade franqueada

Sendo válidas as hipóteses H1 e H2, é esperado que haja um aumento da proporção de unidades próprias, ou seja, que haja uma tendência maior de integração vertical à medida que cresça o tempo

de operação da empresa, indicando maior acesso a recursos financeiros. O tempo de experiência com a franquia empresarial, também, pode representar o esforço do franqueador ou sua contribuição para o negócio, supondo que uma maior experiência com o sistema implique uma marca mais valiosa. Outras interpretações possíveis referem-se à reputação da empresa e à curva de aprendizado com o sistema de franquias (LAFONTAINE; SLADE, 2007).

Quanto ao capital requerido, esta variável foi definida como *proxy* de risco para o franqueado, apesar de também ser empregada como indicação da necessidade de capital da franqueadora.

A oferta de financiamento, por parte do franqueador, tende a ser um sinal de que o mesmo já tem acesso a capital, portanto, pode oferecer esse tipo de serviço a seus franqueados. No entanto, não foi definida uma hipótese específica para esta variável, visto não ser possível distinguir quando o financiamento é realizado com recursos do franqueador (ex.: caso das grandes distribuidoras de combustíveis) ou é concedido por uma instituição financeira. É frequente o estabelecimento de convênios entre a franqueadora e bancos para facilitar o acesso ao capital para o franqueado. Bancos como Caixa Econômica, Banco do Brasil, Banco do Nordeste e Bradesco possuem linhas de crédito específicas para a expansão de empresas do setor de franquias. Assim, torna-se mais complexo interpretar o resultado nesse caso.

Observa-se que o crescimento de unidades não foi incluído na análise por implicar uma redução de, pelo menos, 2 anos na análise longitudinal por falta de disponibilidade de dados para 1998.

6.4.3. Hipóteses H3 à H7

Para a investigação da aplicabilidade dos argumentos da teoria de agente-principal foram definidas as seguintes hipóteses:

H3: Quanto maior o esforço do franqueador (i.e. valor da marca, venda exclusivamente de produtos do franqueador, experiência do franqueador) maior a participação de unidades próprias.

H4: Quanto maior o esforço do franqueado (i.e. maior complexidade de gestão do ponto de venda) menor a participação de unidades próprias.

H5: Quanto maiores os custos de monitoramento (i.e. a dispersão geográfica) menor a participação de unidades próprias.

H6: Quanto maior o risco de free-riding (i.e. segmentos que atendem a clientes itinerantes) maior a participação de unidades próprias.

H7: Quanto maior o risco para o franqueado (ex.: maior investimento inicial) maior a participação de unidades próprias.

6.4.3.1. Variáveis Independentes (H3 à H7)

Sob a perspectiva da Teoria de Agente-Principal foram adotadas as seguintes premissas:

- 1 – Há assimetria de informação entre principal (franqueador) e agente (franqueado).
- 2 - Há custos de controle e de monitoramento no relacionamento estabelecido entre principal e agente.
- 3 – A opção pela franquia empresarial representa uma opção por um contrato baseado em resultado. A opção pela unidade própria corresponde a uma opção por um contrato baseado em comportamento. A questão a ser respondida é qual o contrato mais eficiente para cada transação.
- 4 – Há facilidade de mensuração do resultado da unidade franqueada.
- 5 - A franquia empresarial corresponde a uma forma organizacional híbrida, entre mercado e hierarquia.
- 6 – O conflito é inerente ao relacionamento estabelecido entre o franqueador e o franqueado. A relação caracteriza-se pela coexistência de divergência de interesses (ambos buscam maximizar sua utilidade) e de interesses comuns (a continuidade do negócio a longo prazo é função da preservação do valor da marca).
- 7 – Franqueador e franqueado operam atividades com curvas de custo médio distintas. Existem economias de escala associadas à atividades exercidas pelo franqueador, tais como: produção dos bens comercializados pela rede e promoção da marca.
- 8 – O esforço do franqueado tende a ser mais elevado do que o do gerente, por ser *residual claimant* sobre o lucro da unidade, reduzindo o risco de *shriking*. A remuneração do franqueado é superior à remuneração de um gerente. Ou seja, em contratos baseados em resultados, a probabilidade de alinhamento das ações do agente aos interesses do principal tende a ser mais elevada.
- 9 – Há o compartilhamento de ativos específicos, especialmente a marca.
- 10 – Os direitos residuais de controle são definidos em contrato. O franqueador detém os direitos de propriedade sobre a marca e/ou o modelo de operação. O franqueado detém o direito de uso, conforme especificado em contrato. O franqueado tem limitada autonomia de gestão.
- 11 - Há a possibilidade de risco moral bilateral. Por parte do franqueado considera-se, especialmente, a possibilidade de *free-riding* em razão de externalidades decorrentes do compartilhamento da marca e da reputação da rede. Por parte do franqueador, pode haver oportunismo, por exemplo, na recompra de unidades franqueadas.

12 – Há o compartilhamento de risco e resultado. Além de ser *residual claimant*, o franqueado é proprietário da unidade que opera. Ele detém os direitos de residuais de controle sobre o ponto (é o proprietário ou locatário do ponto e tem direito sobre o uso do ponto de venda - “luvas”) e direitos de propriedade sobre os investimentos em instalações e em equipamentos.

13 – O franqueador é neutro ao risco e o franqueado avesso ao risco. O gerente é mais avesso ao risco do que um franqueado.

14 – Na franquia empresarial o resultado do negócio depende do esforço de ambas as partes: franqueador e franqueado. Quando a contribuição do franqueador for muito superior à do franqueado, a hierarquia corresponderia ao arranjo contratual mais eficiente.

15 – O esforço do franqueador refere-se ao fortalecimento e à manutenção do valor da marca, bem como ao controle, monitoramento e gestão da rede de franqueados e de gerentes.

16 – O esforço do franqueado inclui tanto suas habilidades e capacitação na gestão do ponto de venda como seu conhecimento sobre o mercado local.

Em síntese, adotou-se como premissa que os franqueados empenham-se mais na gestão da unidade do que gerentes contratados pela firma (LAFONTAINE, 1992; BLAIR; LAFONTAINE, 2005). O principal fator mencionado para explicar esta diferença são os incentivos maiores concedidos aos franqueados, cuja renda é variável e está atrelada ao desempenho da unidade. No caso dos gerentes, a remuneração, em geral, é fixa, independente do resultado da unidade.

Conforme destacado Lafontaine e Slade (2007), os seguintes fatores são relevantes na análise de integração vertical à jusante sob a perspectiva da Teoria de Agente-Principal: risco (incerteza), importância do esforço do agente (franqueado), importância do esforço do principal (franqueador), tamanho da unidade, custo de monitoramento, predominância de clientes itinerantes (i.e. operações onde não há uma relação de médio ou longo prazo entre o cliente e a unidade, como por exemplo, restaurantes de beira de estrada) e negócios em que os agentes desempenham múltiplas atividades.

Como *proxy* de risco (incerteza), em geral, é utilizada a proporção de unidades descontinuadas, porém, esse dado não está disponível no País. Nos EUA, estas informações eram extraídas do Censo realizado pelo Departamento de Comércio até 1988. Outra limitação existente nos dados disponíveis no País refere-se ao esforço do franqueado. Lafontaine (1992) adotou como *proxies* a exigência ou não de experiência prévia do candidato à franquia e a participação dos itens vendidos pelo franqueador para o franqueado nas vendas da unidade. Nenhum desses dados está disponível no Guia elaborado pela ABF ou no *ranking* publicado pela Revista PE&GN. A informação sobre a experiência prévia constava em guia elaborado pelo Instituto *Franchising* (2005), porém o mesmo foi descontinuado.

De modo que:

- a) Como *proxy* de risco para o franqueado foi adotado o capital necessário para a abertura de uma nova unidade;
- b) Como *proxies* de esforço do franqueador foram empregados a taxa de franquia (*proxy* do valor da marca), o tempo de existência da empresa antes da adoção da franquia empresarial, a natureza do negócio do franqueador (indústria ou não) e a prestação de serviço de treinamento a novos franqueados;
- c) Como *proxy* de esforço do franqueado, foi calculado o número sugerido de funcionários por m² para a operação do ponto de venda;
- d) Como *proxy* de custo de monitoramento foram utilizadas três variáveis, duas representando dispersão geográfica, dentro do país (número de estados em que a rede está presente) e fora do país (franquia nacional com operação ou não no exterior), e uma correspondente a concentração geográfica (proporção de unidades concentrada em uma única região);
- e) Por fim, como *proxy* de risco de *free-riding*, foi adotada uma *dummy* identificando os ramos de atividade que, com maior frequência, atendem a clientes itinerantes.

Neste contexto, foram definidas as seguintes variáveis independentes para o teste das hipóteses H3 a H7.

TEMP_ANT_FRANCHISING = Ano do início do Franchising – Ano de fundação = número de anos de operação, antes da adoção do *franchising*

PERC_ANT_FRANC = Temp_ant_franchising/Temp_fundação = Percentual de tempo sem franchising em relação à idade da empresa

TAXA DE FRANQUIA = Taxa mínima de franquia informada pela Franqueadora

VAREJO_PRODUTOS = Dummy criada para identificar Franqueadores oriundos da indústria (Franqueado atua como revendedor de produtos da franqueadora)

ESCALA_REMUN = Dummy alternativa adotada para identificar franqueadores-fabricantes, criada utilizando-se a base de incidência da taxa de royalties. Indica se a remuneração do franqueador está vinculada a compras de produtos por parte do franqueado.

TR = Serviço / Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado

NR_FUNC = Número mínimo de funcionários por unidade / área mínima de uma unidade = Número de funcionários por m²

NR_ESTADOS = Número de estados em que a franqueadora possui unidades em operação

UNID_EXT = Se a franqueadora possui unidades em operação no exterior⁷⁵

PERC_REGIAO = Concentração de unidades em uma mesma região geográfica do País = (soma de unidades na região com maior número de unidades)/(total de unidades em operação no Brasil)

NON_REPEAT_CUSTOMER_SERV = Ramos de atividade que atendem a clientes itinerantes (ex.: hotéis, alimentação e locadoras de automóveis)

INV_MIN = Valor do investimento mínimo requerido para abertura de uma nova unidade (sem capital de giro)⁷⁶

INV_MED = Valor do investimento médio necessário para abertura de uma nova unidade (sem capital de giro) = (valor do investimento mínimo + valor do investimento máximo)/2

Algumas variáveis foram definidas ou elaboradas sobre os mesmos dados ou sobre dados similares, como: **INV_MIN** e **INV_MED**, **TEMP_ANT_FRANCHISING** e **PERC_TEMP_ANT_FRANCHISING**, **NR_ESTADOS** e **PERC_REGIAO**. De modo, que o resultado da correlação de Pearson (entre as variáveis) foi superior a 0,7. Portanto, o critério de inclusão dessas variáveis no modelo de análise foi a comparação (par a par) do resultado da correlação de Pearson entre cada variável independente e a variável dependente **PERC_PROP**. A variável com maior correlação foi incluída no modelo testado.

A seguir, o Quadro 20 sintetiza as variáveis definidas para o teste das hipóteses H1 a H7, bem como indica o sentido da relação esperada de cada variável com a variável dependente **PERC_PROP**.

⁷⁵ Pénard et al. (2003) ao analisarem a adoção do sistema de franquias na França, consideraram o número de unidades franqueadas no exterior e o número de unidades próprias no exterior. Esses autores também incluíram o tempo em anos que a empresa operava com franquia empresarial, porém esta variável não foi considerada por também ser considerada *proxy* de acesso a recursos financeiros.

⁷⁶ Não foi incluído o capital de giro, pois nem todas as empresas informam ou discriminam o mesmo.

Quadro 20 – Variáveis Independentes definidas para o teste das hipóteses H1 à H7

Variável Independente	Descrição	Hipótese	Teoria de origem	Relação Esperada com a Variável Dependente
TEMP_FUNDACAO e TEMP_FRANCHISING	<i>Proxies</i> de Maturidade	H1: Idade do Franqueador	Teoria de Escassez de Recursos	Positiva
FI	<i>Proxy</i> de Maturidade	H1: Idade do Franqueador	Teoria de Escassez de Recursos	Positiva
TOTAL_UN	<i>Proxy</i> de Porte	H2: Número de Unidades	Teoria de Escassez de Recursos	Positiva
TEMP_ANT_FRANCHISING, PERC_ANT_FRANC TAXA DE FRANQUIA, VAREJO_PRODUTOS, ESCALA_REMUN e TR	<i>Proxies</i> de contribuição do franqueador para o resultado do negócio	H3: Esforço do franqueador	Teoria de Agente-Principal	Positiva
NR_FUNC (NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS POR m ²)	<i>Proxies</i> de contribuição do franqueado para o resultado do negócio	H4: Esforço do franqueado	Teoria de Agente-Principal	Negativa
NR_ESTADOS, UNID_EXT e PERC_REGIAO	<i>Proxies</i> de custo de monitoramento (dispersão ou concentração de unidades)	H5: Custo de monitoramento	Teoria de Agente-Principal	Negativa (se Nr_estados ou Unid_Ext) Positiva (se Perc_Regiao)
NON_REPEAT_ CUSTOMER_SERV	<i>Proxy</i> de risco de <i>free-riding</i>	H6: Risco moral do franqueado	Teoria de Agente-Principal	Positiva
INV_MIN e INV_MED	<i>Proxies</i> de risco para o franqueado	H7: Risco para o franqueado	Teoria de Agente-Principal	Positiva

Por último, nas análises foi incluída a variável PRAZO_MIN representando o prazo de contrato mínimo, em meses, adotado pela rede. O intuito foi apenas verificar se a mesma pode representar um fator de engessamento de mudança da estratégia da empresa conforme sugerido por Catrogiovanni et al. (2006b).

6.4.4. Hipóteses H8 e H9

Nesta etapa, as seguintes hipóteses direcionaram a investigação:

H8: O percentual de unidades próprias é definido pela empresa franqueadora, sinalizando a preferência por formas plurais.

H9: Há uma oscilação na participação de unidades próprias ao longo do contrato, caindo rapidamente em um primeiro momento, para depois aumentar e estabilizar-se em um mix contratual que combine unidades próprias e unidades franqueadas (formas plurais).

6.4.4.1. Variável Dependente (H1 à H8)

Nesta fase, duas variáveis dependentes foram empregadas com o interesse de reproduzir o modelo estimado por Castrogiovanni et al.(2006^a).

PERC_PROP = Total de unidades próprias / (Total de unidades da rede)

PERC_FRANC = (1-PERC_PROP)

6.4.4.2. Variáveis Independentes (H8 e H9)

Com base nos estudos de Lafontaine e Shaw (2005) e Castrogiovanni et al. (2006^a) as seguintes variáveis foram definidas:

TEMP_FRANCHISING = Ano do Guia – ano do início do Franchising

TEMP_ANT_FRANCHISING = Ano do início do Franchising – Ano de fundação = número de anos de operação, antes da adoção do *franchising*

6.4.5. Exame Prévio dos Dados

Antes da aplicação das técnicas de análise multivariada de dados, Hair et al. (2005) destacam a importância de exame prévio dos dados. Os autores recomendam algumas etapas neste sentido:

- (1) Exame gráfico dos dados, a partir da geração de histograma, diagrama ramo-e-folhas, diagrama de dispersão (quando há o interesse em examinar a relação entre duas variáveis), exame de diferenças entre grupos (por exemplo, com base na análise multivariada de variância) e análise de observações atípicas (*outliers*) pautada, por exemplo, no gráfico de caixas (ou *box-plot*);
- (2) Análise de dados perdidos, neste caso, por exemplo, há empresas que forneceram informações incompletas para a ABF, deixando lacunas abertas no guia. Antes de excluí-las, os autores sugerem a avaliação dos mesmos e a verificação da possibilidade da realização de ajustes, como alternativa da abordagem de caso completo, inicialmente proposta para este estudo. Existem métodos específicos de atribuição de valores e para a substituição de dados perdidos como a substituição por um caso pela média ou por carta marcada, e as atribuições

por regressão ou múltipla. A atribuição por carta marcada é baseada no uso de dados fornecidos em pesquisa anterior.

- (3) Tratamento de observações atípicas (*outliers*) que devem ser identificadas e retidas ou eliminadas da base de dados.
- (4) Teste das suposições da análise multivariada, dada a maior complexidade das relações, que pode potencializar distorções ou mascarar sinais de violações de suposições, como: normalidade, homoscedasticidade e linearidade. Neste caso, outra questão a se avaliar é a necessidade de transformação dos dados, com vistas a corrigir violações às suposições ou aprimorar a correlação ou a relação entre as variáveis. Em muitos estudos sobre a criação ou a adoção da franquia empresarial são empregados dados transformados como no caso de Lafontaine (1992) que utiliza o logaritmo do número de unidades, do número de estados, entre outros.
- (5) Incorporação de dados não métricos com variáveis dicotômicas, ou seja, a conversão de variáveis não métricas, como os serviços oferecidos pela franqueadora, para a aplicação de técnicas de análise multivariada de dados que exigem variáveis quantitativas, como é o caso da análise de regressão.

De modo que para o presente estudo estas etapas foram realizadas da seguinte forma:

✓ Exame Gráfico dos Dados:

Para um melhor conhecimento das características dos dados apresentados na base de dados, foi realizada uma análise preliminar deles, com base na aplicação de análise de estatísticas descritivas (MARTINS, 2005; FÁVERO et al., 2009). Assim, foram gerados gráficos de frequência (ex.: ramo e folha), bem como apuradas medidas de posição (mínimo, máximo, percentis e mediana) e de dispersão (desvio-padrão) sobre a variável dependente e sobre as variáveis independentes. A versão final gerada sobre os dados utilizados para cada análise está incluída no apêndice 01.

✓ Tratamento de Dados Perdidos:

Como várias empresas franqueadoras que participaram do Guia por mais de um ano, as seguintes abordagens foram adotadas para o tratamento de dados perdidos:

- a. Para datas (ano de fundação e ano de início do *franchising*), foi aplicado o método de carta marcada. No caso de dados diferentes para anos distintos foram adotados os seguintes critérios de correção: (a) consideração do dado mais frequente (moda) e (b) confirmação do dado em outras fontes (site da empresa);

- b. Para as demais variáveis contínuas, em geral, foi adotado o critério de substituição do caso perdido pela média do valor do ano anterior e do ano subsequente. Excepcionalmente, foi adotado o critério de carta marcada para os anos de 2000 e de 2009, optando-se pelo valor do ano anterior ou subsequente, caso o mesmo permanecesse inalterado por, pelo menos dois períodos sucessivos.
- ✓ Tratamento de observações atípicas (*outliers*):
- a. Foram extraídos os dados atípicos associados a erros ou a inconsistência de dados por parte da empresa franqueadora. Por exemplo, para uma franqueadora foi apurado um indicador igual a oito funcionários por m²;
 - b. As análises incluídas no trabalho foram realizadas considerando-se os *outliers*, pois, por exemplo, a empresa franqueadora com maior número de unidades, não é mesma que apresenta valor mais elevado para capital requerido (investimento) para abertura de uma unidade franqueada.
- ✓ Teste das suposições da análise multivariada:
- a. Para as análises de Regressão Múltipla sobre dados transversais foram realizados os seguintes testes (HAIR et al., 2005; GUJARATI, 2006; FÁVERO et al., 2009):
 - i. Teste de normalidade dos resíduos (Kolmogorov-Smirnov⁷⁷)
 - ii. Teste de heterocedasticidade (Breusch-Pagan/correção de White⁷⁸)
 - iii. Teste de multicolinearidade (Variance Inflation Factor - VIF⁷⁹)
 - b. Para as análises de Dados em Painel:

⁷⁷ Este teste é utilizado para “avaliar a normalidade univariada... O teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) é um teste de aderência que compara a distribuição de frequência acumulada de um conjunto de valores observados da amostra com um distribuição esperada ou teórica.” (FÁVERO et al., 2009, p.112)

⁷⁸ O problema da heterocedasticidade ocorre quando a variância do erro não é constante (GUJARATI, 2006), especialmente quando é apresentada correlação entre alguns resíduos e uma (ou até duas) variáveis independentes (FÁVERO et al., 2009). Vários testes podem ser empregados para o diagnóstico deste problemas, entre os quais: o de Gleijser, o de Breusch-Pagan-Godfrey e o de White (GUJARATI, 2006; FÁVERO et al., 2009). Para correção do problema de heterocedasticidade, quando presente, o procedimento utilizado foi a correção de White, também denominado de regressão robusta (FÁVERO et al., 2009)

⁷⁹ O problema da multicolinearidade ocorre quando há correlação elevada entre as variáveis independentes. Além da análise comparativa do valor do R² e significância das razões *t*, neste trabalho, não foram incluídas nos modelos duas variáveis independentes com correlação superior a 0,5, porém este cuidado não é suficiente para garantir a inexistência de multicolinearidade (GUJARATI, 2006). Para o diagnóstico de multicolinearidade as estatísticas Fator de Inflação da Variância (FIV ou VIF, em inglês) e Tolerância (TOL) são frequentemente empregadas. “A VIF é uma medida de quanto a variância de cada coeficiente de regressão estimado aumenta devido à multicolinearidade” (FÁVERO et al., 2006, p. 359). Quando o VIF de uma variável é superior a 10, ela é “altamente colinear” (GUJARATI, 2006, p.292).

- i. Foi relaxada a premissa de normalidade permitida para grandes amostras com poucos períodos, em linha com as hipóteses de Gauss-Markov⁸⁰ e com a lei dos grandes números⁸¹ (WOOLDRIDGE, 2008; GUJARATI, 2006).
 - ii. Foram adotadas a rotina `xtivreg2` desenvolvida por Mark Schaffer⁸², para a correção de heterocedasticidade e de autocorrelação (correlação serial)⁸³ quando da estimação de efeitos fixos (BAUM, 2007; YAFFEE, 2009), e a correção de heterocedasticidade (`vce(robust)`), para a estimação de efeitos aleatórios.
- ✓ Incorporação de dados não métricos com variáveis dicotômicas
- a. Conforme mencionado anteriormente, foram criadas três variáveis dummies: `VAREJO_PRODUTOS`, `NON_REPEAT_CUSTOMER_SERV` e `ESCALA_REMUN`.

6.4.6. Delimitação da Amostra

Conforme os dados da Tabela 5, os Guias publicados pela ABF reúnem informações sobre uma parcela significativa das empresas franqueadoras que atuam no País. Foram considerados no estudo tanto empresas nacionais como empresas estrangeiras que possuem operação no Brasil. Como os dados do Guia referem-se ao primeiro trimestre do ano de publicação, a base adotada para o número de redes existentes no País foi a posição em dezembro do ano anterior.

⁸⁰ As cinco hipóteses de Gauss-Markov são descritas por Wooldridge (2008, p.80-91) e referem-se a: (1) linearidade dos parâmetros $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_k$, (2) aleatoriedade da amostra, (3) média condicional zero (dos resíduos), (4) colinearidade não perfeita entre as variáveis independentes e (5) homoscedasticidade.

⁸¹ “Lei dos Grandes Números (LGN): Um teorema que diz que a média de uma amostra aleatória converge em probabilidade para a média populacional.” (WOOLDRIDGE, 2008, p. 655)

⁸² “`xtivreg2` implanta estimação VI/GMM dos modelos de dados em painel com efeitos fixos e de primeiras diferenças em que há a possibilidade de regressores endógenos.” (SCHAFFER, 2006)

⁸³ O problema de correlação serial ocorre quando “Em um modelo de série temporal ou de dados de painel, há correlação entre os erros em diferentes períodos de tempo” (WOOLDRIDGE, 2008, p. 646). Gujarati (2006, p. 390) afirma que: “se a amostra é razoavelmente grande, podemos recorrer ao procedimento de Newey-West para corrigir erros-padrão dos MQO não apenas em situações de autocorrelação, mas também em casos de heterocedasticidade, pois o método pode dar conta das duas, diferentemente do método de White, que só se aplica à heterocedasticidade.”

Tabela 5 - Número de observações da base de dados (2000-2009)

Dados Guia		Dados Brasil		
Ano	Nr. Redes	Ano	Nr. Redes	%
2000	886	1999	894	99%
2001	483	2000	**	ND
2002	445	2001	600	74%
2003	454	2002	650	70%
2004	341	2003	678	50%
2005	372	2004	814	46%
2006	407	2005	971	42%
2007	562	2006	1013	55%
2008	610	2007	1197	51%
2009	599	2008	1397	43%

Fonte: ABF (2000 a 2009b)

No entanto, cabe destacar que a amostra utilizada neste estudo foi intencional (MARTINS, 2005), visto que incluiu apenas empresas associadas à ABF. Esta foi escolhida, considerando-se: (1) o número expressivo de empresas contidas na mesma, (2) a riqueza de dados dos Guias da ABF e (3) as dificuldades envolvidas para levantar dados históricos tanto das empresas que atualmente operam com o sistema de franquias como daquelas que fecharam ou que não mais adotam esse formato de contrato.

Ademais, foram excluídas da amostra as empresas que atuam no ramo de conveniência, haja vista as restrições impostas sobre o setor de distribuição de combustíveis para a atuação na atividade de revenda. Nesta categoria, estão incluídas empresas como a BR Mania de propriedade da BR Distribuidora, a AM/PM de propriedade da Ipiranga, entre outras.

Para a realização do estudo a base de dados foi organizada em três amostras.

Primeiro, uma amostra contendo as empresas que participaram do Guia em 2009 e que forneceram as seguintes informações: número de unidades próprias e de unidades franqueadas, ano de fundação, ano de início do *franchising*, valores dos investimentos mínimo e médio, serviços oferecidos, valor da taxa de franquia, número de funcionários, área mínima de uma unidade, estados onde a rede opera e se tem operação no exterior. Ao todo, 420 franqueadoras foram incluídas na análise.

Segundo, uma amostra contendo empresas com dados completos⁸⁴ para todo o período considerado, de 2000 a 2009. Neste caso, as variáveis NR_ESTADOS, PERC_REGIAO e UNID_EXT não foram consideradas, pois só estavam disponíveis para 2009.

⁸⁴ Foram incluídas as observações com dados preenchidos para as seguintes variáveis: número de unidades próprias e de unidades franqueadas, ano de fundação, ano de início do *franchising*, valores dos investimentos mínimo e médio, serviços oferecidos.

Esta segunda amostra destinou-se à realização de uma análise de dados em painel com uma base de dados não equilibrada⁸⁵ (*unbalanced database*) para o teste das hipóteses H1 a H7 (excluída H5). Neste caso foram incluídas apenas empresas com dados disponíveis para 2 ou mais anos. A amostra, considerando, todas as variáveis propostas para análise, exceto às disponíveis apenas para 2009, incluiu, na especificação primeira especificação linear-linear, no mínimo 612 empresas, com um total de 3.016 observações.

Em seguida uma terceira amostra foi definida para possibilitar a análise de dados em painel sobre uma base de dados equilibrada⁸⁶ (*balanced database*). Ao todo, 63 empresas foram identificadas com estas características e 630 observações foram consideradas na análise.

Para o teste das hipóteses H1 a H9 (excluída H5) foram incluídas apenas as empresas que forneceram, no mínimo, os seguintes dados: ano de fundação, número de unidades próprias, número de unidades franqueadas e ano de início do *franchising*. As empresas que não forneceram algum desses dados foram excluídas da amostra. Também foram excluídas da amostra as empresas que informaram possuir apenas unidades próprias em todos os anos em que aparecem na base de dados. Ou seja, empresas que têm interesse em operar com franquias empresariais mas ainda não operam com a mesma. O detalhamento das amostras será apresentado no próximo capítulo com os resultados consolidados de cada modelo.

6.5 Análise dos dados

A análise dos dados baseou-se na aplicação de técnicas de análise multivariada de dados, conhecidas como técnicas de dependência, mais especificamente, análise de regressão múltipla, tanto para dados de corte transversal (*cross-section*) como para dados longitudinais (dados de painel) (HAIR et al., 2005; FÁVERO et al., 2009).

O modelo de regressão múltipla corresponde ao método mais frequentemente empregado em estudos empíricos em economia e outras ciências sociais e integra o corpo teórico denominado de econometria. Os modelos econométricos permitem a estimação de relações econômicas, o teste de hipóteses e a avaliação da implantação de políticas de governo e de negócios (WOOLDRIDGE, 2008).

6.5.1. Definição dos modelos econométricos do estudo

Com base na especificação de um modelo econométrico, a análise de regressão múltipla “permite, efetivamente, manter os outros fatores fixos ao examinarmos os efeitos de uma variável

⁸⁵ Com um painel não-equilibrado (WOOLDRIDGE, 2008) ou desequilibrado (GUJARATI 2006), o número de observações de cada participante é diferente.

⁸⁶ “Com um painel equilibrado, as mesmas unidades aparecem em cada período de tempo”. (WOOLDRIDGE, 2008, p.647)

independente particular sobre a variável dependente” (WOOLDRIDGE, 2008, p. 100). O principal método adotado para estimar os parâmetros dos modelos de regressão foi o de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO)⁸⁷. No entanto, também foi empregado o método de Mínimos Quadrados Generalizados⁸⁸.

Preservando a linearidade entre os parâmetros do modelo, é possível adotar diferentes formas funcionais (GUJARATI, 2006; WOOLDRIDGE, 2006). Para o presente estudo, para o teste das hipóteses H1 à H7, foram especificadas diferentes formas funcionais envolvendo logaritmos e um modelo recíproco (também denominado de inverso)⁸⁹, conforme exemplificado na Tabela 6 a seguir:

Tabela 6 - Formas Funcionais (Logarítmicas e Recíproco)⁹⁰

Modelo	Equação	Coefficiente Angular (=dY/dX)	Elasticidade (=dY/dX)	Interpretação de β_1
Linear	$Y = \beta_1 + \beta_2 X$	β_2	$\beta_2(X/Y)$	$\Delta Y = \beta_2 \Delta X$
Log-lin	$\log(Y) = \beta_1 + \beta_2(X)$	$\beta_2(Y)$	$\beta_2(X)$	$\% \Delta Y = (100\beta_2)\Delta X$
Lin-log	$Y = \beta_1 + \beta_2 \log(X)$	$\beta_2(1/X)$	$\beta_2(1/Y)$	$\Delta Y = (\beta_2/100)\% \Delta X$
Log-linear	$\log(Y) = \beta_1 + \beta_2 \log(X)$	$\beta_2(Y/X)$	β_2	$\% \Delta Y = \beta_2 \% \Delta X$
Recíproco	$Y = \beta_1 + \beta_2(1/X)$	$-\beta_2(1/X^2)$	$-\beta_2(1/XY)$	$\Delta Y = \beta_2 \Delta(1/X)$

Para o teste das hipóteses 8 e 9 foram especificados dois modelos, um recíproco e outro cúbico (GURAJATI, 2006), para analisar a relação entre a variável explicada PERC_PROP e a variável independente TEMP_FRANCHISING.

Para a análise dos dados das franquadoras ao longo do tempo foram empregados modelos de regressão com dados em painel (GUJARATI, 2006; WOOLDRIDGE, 2008; FÁVERO et al., 2009; YAFFEE, 2009)⁹¹. Baltagi *apud* Gujarati (2006) destaca as seguintes vantagens das análises com dados em painel, comparativamente a dados em corte transversal ou às séries temporais:

⁸⁷ “As estimativas dos mínimos quadrados ordinários são obtidas pela minimização da soma dos quadrados dos resíduos”(WOOLDRIDGE, 2008, p.656).

⁸⁸ Na existência de heterocedasticidade, o método MQG pode ser o mais adequado, pois considera a existência de variabilidade desigual na variável dependente. “Os MQG são os MQO aplicados à variáveis transformadas que satisfazem as premissas dos mínimos quadrados padrão” (GUJARATI, 2006, p. 319).

⁸⁹ No modelo recíproco, a relação entre a variável explicada e a variável explicativa não é linear. Segundo Gujarati (2006, p. 148), no modelo recíproco: “quando X aumenta indefinidamente, o termo $\beta_2(1/X)$ se aproxima de zero ... e Y se aproxima do valor limite ou *assintótico* β_1 .” (Nota: Gurajati adota o termo β_2 para o coeficiente angular de X, que Wooldridge denomina de β_1). No caso do mix contratual, espera-se que a participação de unidades próprias caia rapidamente nos primeiros anos de adoção do franchising, para depois estabilizar-se em um percentual definido pela empresa franqueadora.

⁹⁰ Nota: A tabela exemplifica formas funcionais logarítmicas para uma regressão linear simples.

⁹¹ Wooldridge (2006) adota o termo dados **de** painel.

1. Possibilita a identificação de cada microunidade (ex: cada franqueadora);
2. Proporciona “dados mais informativos, mais variabilidade e menos colinearidade entre as variáveis, mais graus de liberdade e mais eficiência” (GURAJATI, 2006, p. 314);
3. É mais adequada para o estudo da *dinâmica da mudança*;
4. Mais eficiente para detectar e medir efeitos;
5. Permite a investigação de modelos comportamentais mais complexos, como economias de escala;
6. Minimiza o viés decorrente da agregação de indivíduos ou firmas em grandes conjuntos.

Duas abordagens foram empregadas para a estimação dos modelos de regressão de dados em painel: a dos efeitos fixos e a dos efeitos aleatórios. O modelo de efeitos fixos considera a “individualidade” de cada observação, variando o intercepto, conforme a equação 6.1 a seguir:

$$Y_{it} = \beta_i + \beta_2 X_{it} + u_{it} \quad (6.1)$$

Portanto, o intercepto β apesar de ser específico de cada indivíduo, não varia ao longo do tempo. A abordagem permite a variação do intercepto com os indivíduos e/ou com o tempo, bem a inclusão da variação dos coeficientes angulares entre indivíduos. No entanto, para fins de análise dos dados das franqueadoras, apenas será considerada a variação do intercepto entre as empresas.

Alguns cuidados destacados por Gurajati (2006) sobre a adoção da abordagem de efeitos fixos:

1. Para a diferenciação dos indivíduos, são incluídas variáveis binárias no modelo, o que reduz os graus de liberdade. De modo que aumenta o número de variáveis explicativas. Recomenda-se cuidado quando o número de períodos (T) é elevado comparativamente ao tamanho da amostra (N) (WOOLDRIDGE, 2008).
2. Deve-se ter cuidado com o problema de multicolinearidade.
3. Há dificuldade para a identificação de variáveis que não mudam ao longo do tempo. Como, por exemplo, ocorre com as dummies definidas para a análise: VAREJO_PRODUTOS, ESCALA_REMUN e NON_REPEAT_CUSTOMER_SERV.
4. É preciso atenção ao termo de erro u_{it} para problemas de heterocedasticidade e autocorrelação.

A outra abordagem de estimação de modelos de regressão com dados em painel, denominada de efeitos aleatórios ou modelo de componente dos erros, permite a minimização de alguns problemas. Neste modelo, ao invés de um intercepto identificando uma empresa, “as diferenças individuais no intercepto de cada empresa se refletem no termo de erro, ε_i .” De modo que “o termo de erro w consiste de dois elementos: ε_i que é o elemento do corte transversal ou específico dos indivíduos, e

u_{it} , que é o elemento combinado da série temporal e do corte transversal” (GUJARATI, 2006, p. 523), conforme as equações 6.2 a 6.4, a seguir.

$$Y_{it} = \beta_1 + \beta_2 X_{2it} + \beta_3 X_{3it} + \varepsilon_i + u_{it} \quad (6.2)$$

$$Y_{it} = \beta_1 + \beta_2 X_{2it} + \beta_3 X_{3it} + w_{it} \quad (6.3)$$

$$\text{sendo } w_{it} = \varepsilon_i + u_{it} \quad (6.4)$$

A abordagem de efeitos fixos é, em geral, mais adequada quando N é grande e T é pequeno. Para a escolha do modelo mais adequado, foram empregados os testes de Hausman (GUJARATI, 2006; WOOLDRIDGE, 2008; FÁVERO et al., 2009) e de Schaffer e Stillman (xtoverid⁹²), recomendado quando da presença de heterocedasticidade (BAUM, 2007).

O principal software empregado para a apuração dos resultados foi o STATA. Entretanto, também, foram utilizados o e-Views e o SPSS, quando necessário.

Em síntese, o teste das hipóteses H1 a H9 foi realizado em três fases, empregando modelos de regressão múltipla de dados transversais (*cross-section*) e de dados em painel. As duas primeiras dedicadas a investigação das primeiras sete hipóteses e a última das duas hipóteses finais.

⁹² “xtoverid realiza versões de um teste de *overidentifying restrictions* (condições ortogonais) para a estimação de dados em painel... Um teste de efeitos fixos vs. efeitos aleatórios também é um teste de *overidentifying restrictions*, e xtoverid irá apresentar este teste depois de uma estimação padrão de dados em painel com xtreg,re”. (SCHAFFER; STILLMAN, 2006)

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo é apresentada a análise dos resultados apurados na investigação dos fatores determinantes para a adoção da franquia empresarial a longo prazo e da dinâmica do uso de formas plurais por empresas franqueadoras no Brasil para o período de 2000-2009.

Para a análise foram empregadas estatísticas descritivas, gráficos e de técnicas de análise de regressão múltipla sobre os dados de empresas franqueadoras que operam no País e que participaram do Guia Oficial da ABF, no período de 2000 a 2009.

Com vistas a facilitar a compreensão dos resultados o capítulo foi organizado em duas partes: a primeira referente às hipóteses H1 a H7 e a segunda, correspondente às hipóteses H8 e H9. As primeiras hipóteses concentram-se na compreensão dos fatores que influenciam a opção pela franquia empresarial por empresas que atuam no Brasil e as duas últimas referem-se ao estudo da dinâmica do *mix* contratual em função do tempo de experiência da empresa com o sistema de franquias.

7.1 Investigando os determinantes da opção pela franquia empresarial

A existência de alguns dados exclusivamente para 2009⁹³ motivou a especificação de uma base com dados transversais para este ano. Outras duas amostras foram definidas considerando dados transversais e longitudinais para o período de 2000 à 2009. Assim, para a análise, três amostras de empresas foram definidas. A primeira definida a partir do Guia Oficial da ABF publicado em 2009 e outras duas com base nos guias publicados entre 2000 e 2009, compreendendo um período de 10 anos. Assim, a investigação dos determinantes do *mix* contratual em redes franqueadoras que atuam no país foi realizada em duas fases, compreendendo dois modelos de dados transversais e dois modelos de dados em painel.

7.1.1. Primeira amostra: 2009

Ao considerar os dados de 2009, 420 empresas franqueadoras foram selecionadas, contendo todas as variáveis independentes definidas para a análise (conforme apresentado no capítulo 6). Os dados da Tabela 7 apresentam as estatísticas descritivas para as variáveis empregadas na análise de dados (exceto para as variáveis *dummy*). Observa-se que a mediana do percentual de unidades próprias nas redes de franquias é 0,15, para uma mediana de tempo de experiência com a franquia empresarial de 6 anos. Além disso, a mediana de número de unidades é baixa, 22 unidades, ao mesmo tempo, que a mediana de número de estado de atuação é 5, em linha com a definição de consultores do setor que

⁹³ Conforme destacado no capítulo 6, para 2009, a ABF dispunha da distribuição das unidades por estado para as empresas e ela associadas, bem como a informação se a empresa possuía ou não operação no exterior.

classificam a franquia como um canal de vendas para a expansão dos negócios (CHERTO et al., 2006).

Tabela 7 – Estatísticas Descritivas (Base de Dados de 2009)

Estatísticas	PERC_ PROP	TOTAL_U N	TEMP_ FUNDAÇÃO	TEMP_ FRANCHI SING	PERC_ANT_ FRANCHI SING	INV_MIN
N	420	420	420	420	420	420
Média	0,2424048	63,72143	19,36667	8,271429	0,4706663	119.048,30
Desvio-padrão	0,2528089	137,629	16,74001	6,661444	0,3037817	239.610,80
mínimo	0	1	1	0	0	500,00
25 Percentil	0,03	9	9	3	0,2	30.000,00
Mediana	0,15	22	15,5	6	0,5	70.000,00
75 Percentil	0,4	54,5	25	12	0,75	140.000,00
máximo	1	1555	129	46	1	4.000.000,00

Estatísticas	INV_MED	TX_ FRANQUI A_MIN	NR_FUNC_ M ²	NR_ ESTADOS	PERC_ REGIAO	PRAZO_ CONTRATO _MIN
N	420	420	420	420	420	409
Média	220.003,40	33.000,55	0,1600952	8,088095	0,7793571	32,92421
Desvio-padrão	1.323.534,00	33.601,97	0,1826182	7,302816	0,1978158	14,6174
mínimo	1.250,00	1.000,00	0	1	0,29	6
25 Percentil	49.782,00	15.000,00	0,05	2	0,625	24
Mediana	102.135,00	30.000,00	0,1	5	0,8	36
75 Percentil	200.000,00	40.000,00	0,17	12	1	36
máximo	27.000.000,00	380.000,00	1,2	27	1	240

7.1.2. Segunda amostra: 2000-2009 (não balanceada)

Para a definição da segunda amostra, foram considerados somente os dados constantes nos guias publicados pela ABF. Foram incluídas apenas as empresas que atendessem aos seguintes critérios: (1) presença em pelo menos 2 guias (ou seja, divulgação dos dados em dois anos diferentes); (2) disponibilidade de dados de número de unidades (próprias e franqueadas), dos anos de fundação e de adoção do sistema de franquias e; (3) percentual de unidades próprias inferior a 100%, ao menos, em um dos anos⁹⁴.

Ao todo 612 empresas franqueadoras, totalizando 3.016 observações, foram consideradas para a composição de uma base de dados não balanceada contendo dados transversais e longitudinais. Nos dados da Tabela 8, observa-se um aumento na quantidade de empresas ao longo dos anos, bem como um maior aproveitamento dos dados fornecidos nos guias. Os dados de apenas 26% das empresas participantes do guia em 2000 foram aproveitados. A partir de 2004 pelo menos 64% das

⁹⁴ Apenas foram incluídas na base empresas que em algum momento adotaram o sistema de franquias. As empresas que tem interesse no sistema, porém ao longo dos anos não informaram a abertura de ao menos uma unidade franqueada foram excluídas da base de dados.

empresas franqueadoras forneceram dados passíveis de serem incluídos na composição da base de dados. O conjunto final de dados constituiu um painel não balanceado.

Tabela 8 – Composição de empresas do painel não balanceado

Ano	Empresas Amostra	Total por Guia	Percentual aproveitado
2000	230	886	26.
2001	201	483	42.
2002	233	445	52.
2003	265	454	58.
2004	279	341	82.
2005	314	372	84.
2006	307	407	75.
2007	384	562	68.
2008	420	610	69.
2009	383	599	64.
Total	3016	5159	58.

A análise da composição da amostra revela algumas características interessantes. Nos dados da Tabela 9, verifica-se que, em média, as empresas da amostra iniciaram suas operações na segunda metade da década de 1980, adotando o sistema de franquias uma década depois. Ao mesmo tempo, as empresas com 10 observações apresentam as médias mais baixas para o ano de fundação e o ano de abertura da primeira unidade franqueada.

Há de duas a 10 observações por empresa. A maioria das empresas (55%) aparece até quatro vezes na base de dados. Comportamento semelhante foi apresentado por Blair e Lafontaine (2005) em painel não balanceado com empresas que atuam no mercado norte-americano para o período de 1980 à 2001. Possivelmente, este é decorrente da participação ser voluntária nos guias de franquias. Outros aspectos como o fechamento da empresa, a conversão das unidades franqueadas em próprias ou mudanças na estratégia da empresa também correspondem a fatores relevantes para explicar a concentração dos dados nas frequências mais baixas.

Tabela 9 – Características da amostra (painel não balanceado)

Observado (frequência)	Número de Empresas	Número de Observações	Ano de fundação (média)	Ano de início do franchising (média)
2	139	278	1991,3	2001,1
3	123	369	1991,5	2001,5
4	79	316	1988,4	2000,2
5	66	330	1986,4	1998,5
6	46	276	1985,6	1996,6
7	32	224	1990,9	1996,7
8	35	280	1984,5	1996,3
9	17	153	1988,9	1995,6
10	79	790	1978,1	1991,3
Total geral	616	3.016	1985,7	1996,8

Comparando-se estes dados com os da amostra utilizada por Blair e Lafontaine (2005)⁹⁵, verifica-se uma defasagem de uma a duas décadas entre os anos de fundação e de início da franquia empresarial médio de ambas. Para as empresas franqueadoras nos EUA o ano de fundação médio oscila entre 1966,1 e 1978,5 e o ano de início da operação com o franchising, entre 1965,5 e 1984,7.

Apesar dos 8 anos de defasagem entre as bases utilizadas nos dois estudos, nos dados do painel não balanceado apresentados na Tabela 9, destaca-se a década de 90, pela frequência com que aparece como ano médio de início do franchising. Os dados são consistentes com a história da expansão do sistema no Brasil, pois ABF foi fundada em 1987, e a Lei de Franquias foi promulgada apenas ao final de 1994.

As estatísticas descritivas apresentadas na Tabela 10, também, reforçam a jovialidade do sistema de franquias no País. Ao considerar a mediana, verifica-se que, pelo menos, metade da amostra possui menos de 25 unidades e até 7 anos de experiência com a franquia empresarial. Apenas 25% das observações apresentam um tempo de adoção do sistema de franquias superior a doze anos.

⁹⁵ Os autores utilizam uma base de dados contendo 5 mil empresas franqueadoras que operam no mercado norte-americano ao longo de 22 anos (1980 a 2001), exceto para 1999 para o qual não havia dados disponíveis (Blair & Lafontaine, 2005).

Tabela 10 – Estatísticas Descritivas (Painel não balanceado – 2000 a 2009)

Estatísticas	PERC_PROP	TOTAL_UN	TEMP_FUNDAÇÃO	TEMP_FRANCHI_SING	TEMP_ANT_FRANCHI_SING	PERC_ANT_FRANCHI_SING
N	3016	3016	3016	3016	3016	3016
Média	0,25	87	19	8	11	0,46
Desvio-padrão	0,27	279	17	7	16	0,31
Mínimo	-	1	1	0	0	-
25 Percentil	0,03	10	9	4	2	0,18
Mediana	0,15	24,5	15	7	6	0,47
75 Percentil	0,42	63	25	12	14	0,72
Máximo	1,00	6100	129	46	118	1,00

Estatísticas	INV_MIN	INV_MED	TX_FRANQUIA_MIN	NR_FUNC_M2	PRAZO_CONTRATO_MIN
N	3016	3016	2880	2524	2699
Média	88.172,09	150.764,30	24.253,14	0,16	32
Desvio-padrão	171.171,40	862.588,70	24.105,25	0,19	13
Mínimo	500,00	500,00	-	0,00	6
25 Percentil	25.000,00	38.500,00	10.000,00	0,06	24
Mediana	50.000,00	75.000,00	20.000,00	0,10	36
75 Percentil	100.000,00	143.500,00	30.000,00	0,19	36
Máximo	4.000.000,00	27.000.000,00	300.000,00	2,00	240

Observa-se que estes dados referem-se a empresas que divulgaram seus dados nos guias da ABF, representando apenas uma parcela das empresas franqueadoras que atuam no País, porém a base assemelha-se em natureza à utilizada em estudos empíricos sobre o tema no Brasil e no exterior.

A comparação da composição da amostra com base do tamanho da rede, conforme realizado por Blair e Lafontaine (2005), sinaliza a existência de semelhanças entre a organização do setor no Brasil e nos EUA. Os autores destacam que apesar da franquia empresarial ser frequentemente associada a grandes redes, o setor de franquias no mercado norte-americano é composto sobretudo de redes com até 50 unidades. Cerca de dois terços dos franqueadores que, operavam nesse país, em 1986, enquadravam-se nesta categoria (BLAIR; LAFONTAINE, 2005). Os dados de redes foram incluídos na base não balanceada indicam que, em média, 71% das redes franqueadoras possuem até 50 unidades, conforme Tabela 11 a seguir.

Tabela 11 – Distribuição das empresas franqueadoras da amostra não balanceada por tamanho das redes

TAMANHO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Média	%
1-10	70	65	62	66	68	76	67	107	112	86	78	26.
11-50	102	84	106	124	128	144	143	167	186	176	136	45.
51-150	32	30	33	45	52	56	61	71	77	74	53	18.
150-500	17	15	22	21	18	25	24	25	31	33	23	8.
501 +	9	7	10	9	13	13	12	14	14	14	12	4.
Total geral	230	201	233	265	279	314	307	384	420	383	302	309

Blair e Lafontaine (2005) identificaram que 65% das unidades em operação em 1986 estavam concentradas em redes com mais de 500 unidades, que representavam apenas 5,9% das empresas franqueadoras existentes nos EUA. Analisando os dados da amostra não balanceada, constata-se que, em média, 46% das unidades estão concentradas em 4% das redes, ou seja, em empresas com mais de 500 unidades (vide Tabelas 11 e 12).

Tabela 12 – Distribuição das unidades em operação por tamanho das redes franqueadoras

TAMANHO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Média	%
1-10	385	378	365	380	408	414	405	646	618	521	452	2.
11-50	2.449	2.030	2.619	3.124	3.250	3.717	3.648	4.340	4.865	4.517	3.456	13.
51-150	2.745	2.697	2.772	4.210	4.611	4.823	5.357	6.470	6.684	6.445	4.681	18.
150-500	3.444	3.410	4.777	5.282	4.531	5.698	6.281	5.926	7.124	8.213	5.469	21.
501 +	11.956	11.501	13.544	8.478	12.606	12.749	11.998	12.823	12.944	13.429	12.203	46.
Total geral	20.979	20.016	24.077	21.474	25.406	27.401	27.689	30.205	32.235	33.125	26.261	100.

Ao analisar a composição da amostra por ramo de atividade (Tabela 13), observa-se que, em média, mais de 50% das empresas franqueadoras estão distribuídas em seis ramos de atividade: Alimentação, Bebidas, Cafés, Doces e Salgados, Educação e Treinamento, Escolas de Idiomas, Beleza, Saúde

e Produtos Naturais e Vestuário⁹⁶. Nos EUA, onde a classificação empregada é diferente, destacam-se os setores de Alimentação, Serviços (*business aids and services*), Varejo (não alimentar), Varejo (alimentar/não conveniência) e Serviços Automotivos (BLAIR; LAFONTAINE, 2005).

Tabela 13 – Distribuição das empresas por ramo de atividade

RAMO_NOM	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Média	%
Acessórios Pessoais e Calçados	7	7	10	12	16	16	19	24	26	24	16	5.
Alimentação	50	41	38	47	56	65	59	73	83	72	58	19.
Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	14	12	13	16	16	18	20	27	35	36	21	7.
Beleza, Saúde e Produtos Naturais	25	23	28	34	35	40	41	45	49	45	37	12.
Comunicação, Informática e Eletrônicos	3	3	4	4	6	7	6	10	11	8	6	2.
Construção e Imobiliárias	6	7	8	7	6	6	5	5	6	5	6	2.
Cosméticos e Perfumaria	11	6	11	14	13	15	15	19	19	18	14	5.
Educação e Treinamento	16	13	15	15	18	21	19	27	26	24	19	6.
Entretenimento e Lazer	1	1	2	2	2	3	4	5	6	6	3	1.
Escolas de Idiomas	20	22	24	26	27	27	26	30	32	30	26	9.
Fotografia, Gráficas e Sinalização	7	7	6	6	6	5	3	3	4	4	5	2.
Hotelaria e Turismo	5	5	5	5	5	5	4	6	5	4	5	2.
Limpeza e Conservação	10	7	10	11	10	15	14	17	17	15	13	4.
Livrarias e Papelarias	2	1	1	2	3	5	5	5	5	4	3	1.
Móveis, Decoração e Presentes	9	7	5	6	6	7	8	11	11	10	8	3.
Negócios, Serviços e Conveniência	13	12	13	12	13	18	19	22	26	22	17	6.
Serviços Automotivos	8	9	12	15	12	10	12	13	13	12	12	4.
Vestuário	23	18	28	31	29	31	28	42	46	44	32	11.
Total geral	230	201	233	265	279	314	307	384	420	383	302	100.

⁹⁶ Segundo dados da ABF (2009b) para 2009, cerca de 60% das 1379 redes franqueadoras que operam no Brasil pertencem a estes seis ramos de atividade.

A distribuição da amostra em função do *mix* contratual para cada ano do Guia da ABF (Tabela 14) revela que algumas observações situam-se nos extremos, seja por ainda não terem iniciado a operação com franquias ou por terem optado pela operação somente com unidades franqueadas. Ao todo 85% das observações localizam-se entre os extremos. Cabe destacar que 12% das observações referem-se a 132 empresas que optaram, pelo menos, por algum período pela operação exclusiva de unidades franqueadas, não empregando, a princípio, formas plurais.

Tabela 14 – Distribuição da amostra em função do percentual de unidades próprias e do ano de divulgação do dado

ANO do Guia	Faixas de Percentual de Unidades Próprias						Total geral
	=0,00	<0,05	>=0,05 e <0,15	>=0,15 e <0,50	>=0,50 e <1,0	=1,00	
2000	21	39	45	59	56	10	230
2001	13	31	41	55	56	5	201
2002	29	41	41	71	43	8	233
2003	34	50	44	81	46	10	265
2004	37	48	54	91	43	6	279
2005	39	57	60	96	57	5	314
2006	39	55	62	91	56	4	307
2007	51	60	75	109	79	10	384
2008	51	77	91	113	77	11	420
2009	55	77	79	105	66	1	383
Total geral	369	535	592	871	579	70	3016

7.1.3. Terceira amostra: 2000-2009 (painel balanceado)

Baseado nas observações do painel não balanceado foi definido um painel balanceado, ou seja, composto apenas de empresas com dados disponíveis para todos os anos do período de 2000 a 2009. Para a seleção das observações foi adotado como principal critério a inexistência de dados faltantes para a variável dependente, independente do modelo (linear, lin-log, log-linear, log-lin ou inverso).

Ao todo, 63 empresas foram selecionadas, resultando em uma amostra de empresas mais experientes e de maior porte (em número de unidades). A comparação dos dados da Tabela 10 com os da Tabela 15, revelou que a mediana para a experiência com o franchising foi superior ao do painel não balanceado (11 vs. 7 anos). O mesmo ocorreu com a mediana do número de unidades (40 vs. 25 unidades).

Nesta base, a variável PRAZO_MIN não foi inserida em razão de dados faltantes que exigiria uma redução ainda maior do número de grupos, comprometendo a possibilidade de análise.

Tabela 15 - Estatísticas Descritivas (Painel balanceado – 2000 a 2009)

Estatísticas	PERC_PROP	TOTAL_UN	TEMP_FUNDAÇÃO	TEMP_FRANCHISING	TEMP_ANT_FRANCHISING
N	630	630	630	630	630
Média	0,21	121	26	12	14
Desvio-padrão	0,20	298	20	6	19
Mínimo	0,01	2	2	1	0
25 Percentil	0,05	20	14	8	2
Mediana	0,13	40	21	11	7
75 Percentil	0,29	103	31	15	18
Máximo	1,00	2667	129	40	114

Estatísticas	PERC_ANT_FRANCHISING	INV_MIN	INV_MED	TX_FRANQUIA_MIN
N	630	630	630	630
Média	0,42	95.132,84	142.180,90	22.370,68
Desvio-padrão	0,26	124.672,90	179.862,00	17.182,42
Mínimo	-	5.000,00	5.000,00	-
25 Percentil	0,17	35.000,00	55.000,00	10.000,00
Mediana	0,40	60.000,00	82.500,00	20.000,00
75 Percentil	0,63	102.000,00	150.000,00	30.000,00
Máximo	0,99	1.137.500,00	1.262.500,00	100.000,00

Esta diversidade de amostras contribuiu para enriquecer a análise dos fatores determinantes em diferentes estágios de maturidade. Ao mesmo tempo, a opção pela definição de modelos com diferentes formas funcionais revelou correlações relevantes entre as variáveis independentes, especialmente entre o número de estados e o total de unidades e entre a taxa de franquia e o valor do investimento.

7.1.4. Definindo os critérios de análise

Para a aplicação da análise de regressão múltipla, foram definidos os seguintes passos:

1. Análise da Correlação de Pearson entre a variável dependente e as variáveis independentes;
2. Análise da Correlação de Pearson entre as variáveis independentes;
3. Inclusão no modelo apenas de variáveis independentes com correlação de Pearson superior a 0,10 em relação à variável dependente;
4. Inclusão apenas de uma variável independente quando identificadas duas ou mais variáveis independentes que apresentassem, entre si, correlação superior a 0,50. Neste caso, a preocupação principal foi minimizar o risco de multicolinearidade. Como pré-requisito para esta seleção, foi analisada se as variáveis independentes poderiam representar a mesma dimensão, pautada na literatura publicada sobre o tema.

5. Exclusão gradual das variáveis independentes significantes a níveis superiores a $\alpha = 10\%$, com o intuito de identificar efetivamente os determinantes do *mix* contratual em redes de franquias que atuam no Brasil (ou, pelo menos, para as empresas consideradas neste estudo).
6. Análise dos testes de normalidade, heterocedasticidade e multicolinearidade para as análises com dados transversais (base de dados de 2009).
7. Aplicação de estimação robusta para correção de heterocedasticidade ou da rotina *xtivreg2* para correção de heterocedasticidade e autocorrelação no caso da estimação de efeitos fixos para dados em painel.
8. A cada novo modelo testado foram analisados os resultados apurados, incluindo as estatísticas F ou Wald-chi², o R^2 , R^2 *within*⁹⁷ ou R^2 *centered*⁹⁸ e a significância dos coeficientes das variáveis independentes e da constante (p-valores).

7.1.5. Primeira fase: análise dos dados transversais para o ano de 2009⁹⁹

Com base na primeira base de dados, duas análises foram realizadas utilizando o método de Métodos Quadrados Ordinários (MQO) de análise de regressão múltipla sobre dados transversais. Primeiro, foram consideradas todas as variáveis independentes disponíveis para 2009, incluindo o número de estados (NR_ESTADOS), a concentração de unidades em uma única região geográfica no País (PERC_REGIÃO) e a presença ou não de operação no exterior (UN_EXT). Em uma segunda análise, foram incluídas apenas as variáveis disponíveis nos guias da ABF.

7.1.5.1 Primeiro modelo: análise dos dados transversais para o ano de 2009 com NR_ESTADOS, PERC_REGIÃO e UN_EXT

Pautada na análise da matriz de correlação de Pearson, identificou-se a existência de correlação elevada (acima de 0,7) entre as variáveis NR_ESTADOS e PERC_REGIÃO, entre PERC_ANT_FRANC e TEMP_ANT_FRANCHISING e, entre INV_MIN e INV_MED. Além disso, observou-se uma correlação superior a 0,5 entre as variáveis NR_ESTADOS e TOTAL_UN, sugerindo que ambas representem *proxies* de dispersão geográfica. De modo que as variáveis TOTAL_UN, TEMP_ANT_FRANCHISING e PERC_REGIÃO não foram incluídas nos modelos.

⁹⁷ Na estimação de dados em painel no STATA, é desmembrado em R^2 -*within* (dentro dos grupos), *between* (entre grupos) e *overall* (total). Na estimação com efeitos fixos, “os efeitos dos grupos são fixos e quantidades não estimadas são excluídas do modelo antes de realizada a aderência.” (*the effects of the groups are fixed and unestimated quantities are subtracted out of the model before the fit is performed.*) Considerando que $R^2 = 1 - \text{SSE}/\text{SST}$, há diferença no cálculo da soma dos quadrados dos erros entre a análise de regressão múltipla com e sem efeitos fixos e, portanto, nos valores estimados para R^2 (Gould, 1996).

⁹⁸ A estimação sem constante pode apresentar valores elevados para F e para R^2 . A curva estimada pela regressão, sem constante, passa pela origem. “A não ser que a média de Y seja exatamente zero, ou muito próxima de zero, todas as somas dos quadrados do modelo, o residual e o total, serão muito mais elevadas sem a constante no modelo do que com ela incluída.” (*Unless the mean of Y is exactly zero, or very close to zero, all of the sums of squares for the model, the residual and the total will be much larger without the constant in the model than with it included.*) (UCLA, 2010)

⁹⁹ A íntegra dos resultados das análises de regressão múltipla está disponível para consulta nos apêndices III e IV.

Em todas as formas funcionais testadas, as variáveis NR_ESTADOS e PERC_ANT_FRANC apresentaram a correlação mais elevada com a variável explicada (PERC_PROP), comparativamente as demais variáveis independentes. Por outro lado, algumas variáveis apresentaram uma correlação inferior a 0,10 em todas as formas funcionais, incluindo: NON_REPEAT_CUSTOMERS_SERV, TEMP_FUNDAÇÃO, NR_FUNC_M2, FI e TR.

Nas formas logarítmicas, as variáveis INV_MIN, INV_MED e TX_FRANQUIA apresentaram correlação entre si, superior a 0,5 e, portanto, foram inseridas alternadamente nos modelos. O critério de decisão para a inclusão de umas destas variáveis foi o valor da correlação com a variável dependente PERC_PROP.

De forma geral, todas as análises tiveram origem no seguinte modelo:

$$\text{PERC_PROP} = f(\text{VAREJO_PRODUTOS}, \text{ESCALA_REMUN}, \text{TEMP_FRANCHISING}, \text{PERC_ANT_FRANC}, \text{INV_MIN ou INV_MED e/ou TX_FRANQUIA}, \text{NR_ESTADOS}, \text{UNID_EXT}, \text{PRAZO_MIN}) \quad (7.1)$$

Ao final, as seguintes equações foram estimadas e comparadas:

LINEAR:

$$\text{PERC_PROP} = \beta_1 + \beta_2 \text{VAREJO_PRODUTOS} + \beta_3 \text{PERC_ANT_FRANC} + \beta_4 \text{INV_MIN} + \beta_5 \text{NR_ESTADOS} \quad (7.2)$$

LIN_LOG:

$$\text{PERC_PROP} = \beta_1 \text{VAREJO_PRODUTOS} + \beta_2 \text{LOG_PERC_ANT_FRANC} + \beta_3 \text{LOG_INV_MED} + \beta_4 \text{LOG_NR_ESTADOS} \quad (7.3)$$

LOG_LIN:

$$\text{LOG_PERC_PROP} = \beta_1 + \beta_2 \text{VAREJO_PRODUTOS} + \beta_3 \text{ESCALA_REMUN} + \beta_4 \text{PERC_ANT_FRANC} + \beta_5 \text{INV_MIN} + \beta_6 \text{NR_ESTADOS} \quad (7.4)$$

LOG_LINEAR ou LOG_LOG:

$$\text{LOG_PERC_PROP} = \beta_1 + \beta_2 \text{ESCALA_REMUN} + \beta_3 \text{LOG_PERC_ANT_FRANC} + \beta_4 \text{LOG_TX_FRANQUIA_MIN} + \beta_5 \text{NR_ESTADOS} \quad (7.5)$$

RECÍPROCO ou INVERSO:

$$\begin{aligned} \text{PERC_PROP} &= \beta_1 + \beta_2 \text{INV_VAREJO_PRODUTOS} + \beta_3 \text{INV_TEMP_FRANCHISING} + \beta_4 \text{INV_PERC_ANT_FRANC} + \beta_5 \text{INV_NR_ESTADOS} \\ &+ \beta_6 \text{INV_PRAZO_MIN} \end{aligned} \quad (7.6)$$

Tanto os modelos log-linear e log-lin apresentaram p-valores significativos em nível $\alpha > 5\%$ no teste K-S de normalidade, conforme os dados da Tabela 16 a seguir. Cabe destacar que nos modelos log-lin e log-linear, as observações com valores extremos para a variável dependente ($\text{perc_prop} = 0$ ou $\text{perc_prop} = 1$) são desconsideradas, sendo incluídas apenas as redes que efetivamente adotam formas plurais. Para todos os modelos, os fatores de inflação de variância (FIV) ficaram próximos a 1 e muito inferiores a 10, indicando que não existia colinearidade entre as variáveis independentes. Em todas as formas funcionais foi verificada a presença de heterocedasticidade, indicando a necessidade de estimação robusta.

Tabela 16 - Resultados dos testes aplicados sobre as Estimações MQO (base completa para 2009)

Estatísticas	Modelo linear	Modelo lin-log	Modelo log_lin	Modelo log_linear	Modelo Recíproco
Breusch-Pagan	36.85 (0.0000)	52.76 (0.0000)	35.24 (0.0000)	20.11 (0.0000)	34.60 (0.0000)
FIV médio*	1.04	1.07	1.18	1.07	1.15
Kolmogorov-Smirnov	2.010 (0.001)	1.764 (0.004)	.790 (0.561)	.654 (0.786)	1.855 (0.002)

* Nenhum modelo apresentou variável independente com FIV superior ou igual a 2.

Ao considerar os resultados da estimação robusta à heterocedasticidade, constatou-se a inclusão das variáveis PERC_ANT_FRANC e NR_ESTADOS , com significância em nível de 1%, em todas as formas funcionais (Tabela 17). O sinal positivo (negativo apenas na forma recíproca) apurado para a variável PERC_ANT_FRANC , alinhou-se aos resultados apresentados por Lafontaine e Slade (2007), indicando uma relação positiva entre o esforço do franqueador e a preferência pela integração vertical ou seja, por uma maior proporção de unidades próprias. O sinal negativo do coeficiente estimado para a variável NR_ESTADOS que representa uma *proxy* de custos de monitoramento, está em conformidade com os resultados dos estudos revisados por Lafontaine e Slade (2007), sugerindo a preferência pela franquia empresarial quanto maior a dispersão geográfica das unidades da rede franqueadora.

Outro resultado em consonância com estudos anteriores foi a relação positiva apurada entre o valor do investimento inicial (INV_MIN ou INV_MED) e a preferência pela integração vertical (LAFONTAINE, 1992; LAFONTAINE; SLADE, 2007), considerando que represente um risco mais elevado para o franqueado. O mesmo sinal (positivo) foi apurado no modelo log-log para a variável TX_FRANQUIA_MIN , que apresentou correlação superior a 0,5 com as variáveis INV_MIN e INV_MED nesta forma funcional. Sugere-se, portanto, que represente também uma *proxy* de risco do franqueado. Outra interpretação, mais frequente, é sua associação ao valor da marca, como realizado por Azevedo, Silva e Silva (2002).

Duas das dummies definidas para o estudo foram incorporadas aos modelos (VAREJO_PRODUTOS e ESCALA_REMUN). Ambas correspondem a *proxies* do esforço do franqueador. Mesmo quando o franqueador provém da indústria e existem economias de escala de produção, os resultados indicam que a preferência é pela integração vertical. Este resultado embora consistente com Lafontaine e Slade (2007), foi, em um primeiro momento, intrigante. Considerando como proposto por Blair e Lafontaine (2005) que a opção por loja exclusivas possa valorizar a marca do fabricante, a operação de unidades próprias pode ter uma função importante na construção e na preservação da imagem da empresa, comunicando o padrão de qualidade oferecido ao cliente (LAFONTAINE; SHAW, 2005).

Por fim, duas variáveis independentes apresentaram coeficiente significativo apenas no modelo inverso: TEMP_FRANCHISING (com sinal positivo) e PRAZO_MIN (com sinal negativo). Os anos transcorridos desde a adoção do sistema de franquias representam a experiência com o sistema de franquias. Supondo a existência de curva de aprendizado, é esperada uma propensão maior para a franquia empresarial à medida que o tempo passe (LAFONTAINE; SHAW, 2005). A inclusão do prazo do contrato foi sugerida por Castrogiovanni et al.(2006b) por implicar em uma menor flexibilidade por parte do franqueador, porém há poucas evidências de sua influência sobre a definição do *mix* contratual. Lafontaine e Slade (2007) identificaram uma relação positiva entre o prazo do contrato e a propensão para uma maior participação de unidades próprias. Este resultado foi interpretado pelas autoras como uma preocupação com a proteção do valor da marca, diante do engessamento inerente a contratos de maior prazo. Mas, esta variável não se apresentou como significativa quando as autoras inseriram no modelo dummies setoriais.

No presente trabalho, apenas para o modelo recíproco das análises sobre dados transversais de 2009 foi que a variável PRAZO_MIN apresentou coeficiente significativo. Ao contrário da experiência com a franquia empresarial (TEMP_FRANCHISING), a mesma (PRAZO_MIN) não mostrou coeficiente significativo nos resultados das análises de dados em painel.

Cabe destacar a consistência entre as estimações. Primeiro, os coeficientes apurados para as diferentes variáveis apresentaram o mesmo sinal independente da forma funcional (exceto, conforme esperado, para o modelo inverso). Segundo, a significância dos coeficientes das variáveis independentes PERC_ANT_FRANC e NR_ESTADOS foi semelhante entre as estimações.

Tabela 17- Coeficientes da Regressão Múltipla para a base completa de 2009 (MQO – utilizando a estimação robusta da variância $hc3^{100}$)

Variável	Modelo linear	Modelo lin-log ¹⁰¹	Modelo log-lin	Modelo log-linear	Modelo Recíproco
<i>varejo_produtos</i>	.0813558 (0.006)*	.0783739 (0.013)**	.1314454 (0.042)**		.0728545 (0.027)**
<i>escala_remun</i>			.1341016 (0.021)**	.2305144 (0.000)*	
<i>temp_franchising</i>					.1139641 (0.072)***
<i>perc_ant_franc</i>	.189394 (0.000)*	.2005664 (0.000)*	.3119783 (0.000)*	.4339125 (0.000)*	-.0156842 (0.000)*
<i>inv_min</i>	1.67e-07 (0.019)**		3.71e-07 (0.041)**		
<i>inv_med</i>		.0917089 (0.000)*			
<i>tx_franquia_min</i>				.1850323 (0.008)	
<i>nr_estados</i>	-.0126789 (0.000)*	-.2234287 (0.000)*	-.0402207 (0.000)*	-.5737093 (0.000)*	.2878118 (0.000)*
<i>prazo_min</i>					-1.752304 (0.005)*
<i>Constante</i>	.2179393 (0.000)*		-.7451159 (0.000)*	-1.132124 (0.000)*	.2147985 (0.000)*
R-quadrado	0.2643	0.6405	0.4056	0.4265	0.2766
F	31.38 (0.0000)	121.59 (0.0000)	34.50 (0.0000)	60.90 (0.0000)	26.76 (0.0000)
N	420	370	360	319	356

Nota: p-valores entre parênteses

(* = significativo em nível de 1% / ** = significativo em nível de 5% / *** = significativo em nível de 10%)

7.1.5.2 Segundo modelo: análise dos dados transversais para o ano de 2009 considerando apenas os dados disponíveis nos guias da ABF

Em seguida, foi especificado um novo modelo, excluindo as variáveis NR_ESTADOS, PERC_REGIÃO e UN_EXT e introduzindo a variável TOTAL_UN, conforme representação a seguir:

$$\text{PERC_PROP} = f(\text{VAREJO_PRODUTOS}, \text{ESCALA_REMUN}, \text{TOTAL_UN}, \text{TEMP_FRANCHISING}, \text{PERC_ANT_FRANC}, \text{INV_MIN ou INV_MED e/ou TX_FRANQUIA}, \text{PRAZO_MIN}) \quad (7.7)$$

A análise da matriz de correlação de Pearson, novamente, foi adotada como pré-requisito para a especificação do modelo estimado. Em todas as formas funcionais foi apurada correlação forte entre as variáveis INV_MIN e INV_MED e correlação acima de 0,5 entre PERC_ANT_FRANCHISING e TEMP_ANT_FRANCHISING. Eventualmente, foram apresentadas correlação superior a 0,5

¹⁰⁰ Conforme ajuda do Stata 9 (2010): “ $hc3$ utiliza $u_j^2/(1-h_{jj})^2$ conforme sugerido por Davidson e MacKinnon, que afirmam que isto tende a produzir melhores resultados quando o modelo é realmente heterocedástico. $hc3$ geram intervalos de confiança que tendem a ser ainda mais conservadores.”

¹⁰¹ A estimação sem constante pode apresentar valores elevados para R^2 e para F. Em uma regressão sem constante, a curva estimada passa pela origem. “A não ser que a média de Y seja exatamente zero, ou muito próxima à zero, todas as somas dos quadrados para o modelo, o residual e o total serão muito mais elevados sem a constante no modelo do que com ela incluída” (Unless the mean of Y is exactly zero, or very close to zero, all of the sums of squares for the model, the residual and the total will be much larger without the constant in the model than with it included). (UCLA, 2010)

entre as variáveis ESCALA_REMUN e VAREJO_PRODUTOS, TEMP_FUNDAÇÃO e TEMP_FRANCHISING, TOTAL_UN e TEMP_FRANCHISING, TEMP_FRANCHISING e PERC_ANT_FRANC, INV_MIN e TX_FRANQUIA_MIN, INV_MED e TX_FRANQUIA_MIN e PRAZO_MIN e INV_MED.

Em todas as formas funcionais as variáveis independentes TOTAL_UN, TEMP_FRANCHISING e PERC_ANT_FRANC apresentaram as maiores correlações com a variável dependente, oscilando entre 0,21 e 0,56. As variáveis independentes NON_REPEAT_CUSTOMERS_SERV, TEMP_FUNDAÇÃO, NR_FUNC_M2, TR e FI apresentaram correlação inferior a 0,10 em todas as formas funcionais estimadas, não sendo incluídas nas análises.

Mais uma vez, como pode ser verificado nos dados da Tabela 18, apenas duas formas funcionais atenderam aos requisitos de normalidade de resíduos (segundo o resultado do teste de Kolmogorov-Smirnov sobre os resíduos não padronizados). Não foram identificados indícios de multicolinearidade ($FIV > 10$) em quaisquer dos modelos estimados.

Tabela 18 – Resultados dos testes aplicados sobre as Estimacões MQO (base com dados dos guias)

Estatísticas	Modelo linear	Modelo lin-log	Modelo log-lin	Modelo log-linear	Modelo Recíproco
Breusch-Pagan	19.68 (0.0000)	21.69 (0.0000)	42.45 (0.0000)	38.07 (0.0000)	26.27 (0.0000)
FIV médio*	1.19	1.07	1.03	1.08	1.17
Kolmogorov-Smirnov	2.247 (0.000)	2.091 (0.001)	1.246 (0.090)	0.405 (0.997)	2.077 (0.000)

* Nenhum modelo apresentou variável independente com FIV superior ou igual a 2.

Em todos os modelos o problema de heterocedasticidade foi identificado, portanto, empregou-se a estimação robusta para a verificação da significância dos coeficientes dos parâmetros dos regressores (Tabela 19).

Na análise destes modelos, destacaram-se não apenas a significância do coeficiente estimado para a variável TOTAL_UN (exceto para o modelo inverso¹⁰²), mas também o valor do coeficiente, especialmente, no modelo log-linear. Ao considerar ainda este modelo, houve a inclusão da variável INV_MED em substituição à variável TX_FRANQUIA_MIN. Ademais, todos os parâmetros apresentaram significância em nível de $\alpha=1\%$.

Em geral, poucas mudanças ocorreram na especificação dos modelos em decorrência da substituição da variável NR_ESTADOS pela TOTAL_UN, apesar de uma pequena redução dos valores das estatísticas R^2 e F. O sinal negativo apurado para o coeficiente da variável TOTAL_UN não foi consistente com os argumentos da teoria de escassez de recursos. O mesmo ocorreu com o

¹⁰² Neste caso o p-valor estimado foi ligeiramente superior a 0,10.

sinal negativo apurado para o coeficiente da variável TEMP_FRANCHISING. Ambas apresentaram sinal negativo, o que contradisse a expectativa de preferência pela operação de unidades próprias a medida em que a empresa ganha experiência e porte e que torna-se mais fácil o seu acesso a outras fontes de recursos. Portanto, os resultados não corroboraram a hipótese de conversão de unidades franqueadas em unidades próprias em redes bem-sucedidas.

Ao considerar a correlação apurada entre a variável TOTAL_UN e NR_ESTADOS, assume-se que esta variável também seja uma *proxy* de dispersão geográfica. É coerente que, quanto maior o número de unidades mais dispersa seja a localização das unidades. Sob o argumento da teoria de agente-principal, foi consistente a relação negativa entre o tamanho da rede (TOTAL_UN) e a proporção de unidades próprias (PERC_PROP) com a afirmação de que “as empresa operam menos unidades diretamente, quando elas são mais dispersas geograficamente”(LAFONTAINE; SLADE, 2005, p. 34). Portanto, os contratos baseados em resultado tendem a ser empregados com maior intensidade quando forem maiores as dificuldades de monitoramento das ações dos gerentes. Estes contratos baseiam-se em elevados incentivos para direcionar as ações dos agentes.

Com relação à variável TEMP_FRANCHISING, Castrogiovani, Combs e Justis (2006^b), também, estimaram um sinal negativo para este parâmetro, o que os levou a concluir que, provavelmente, o tempo de operação com a franquia empresarial foi uma *proxy* adequada para a experiência, mas não para a escassez de recursos.

Comparando os modelos log-lin e log-linear, que atendem à premissa de normalidade dos resíduos, verifica-se um valor mais elevado para os coeficientes estimados para as variáveis ESCALA_REMUN e TOTAL_UN. Há apenas uma ligeira diferença entre os coeficientes apurados para a variável PERC_ANT_FRANC entre as duas formas funcionais. Ademais para o modelo log-linear, a variável INV_MED apresentou coeficiente significativo.

Estes resultados indicaram uma tendência de maior participação de unidades próprias em redes com maior tempo de experiência, antes da abertura da primeira unidade franqueada (PERC_ANT_FRANC) e em redes que compram produtos dos franqueadores, em geral, oriundos da indústria (ESCALA_REMUN). Em outras palavras, quanto maior o esforço do franqueador maior a proporção de unidades operadas diretamente pelo franqueador. Esta estratégia permite maior controle do franqueador sobre a operação da rede, sobre a imagem da marca e de qualidade de serviço e de produtos oferecida pela rede (BRADACH; ECCLES, 1989; LAFONTAINE; SHAW, 2005; BLAIR; LAFONTAINE, 2005; DANT; PERRIGOT; CLIQUET, 2008).

Por outro lado, quanto maior o custo de monitoramento das unidades maior a tendência de uso de incentivos elevados para o alinhamento dos seus gestores. Como consequência, a tendência é a

substituição de gerentes por franqueados, que são remunerados pelo resultado apurado na unidade que opera (*residual claimants*).

Ao considerar a estimação log-linear, a proporção de unidades próprias também foi mais elevada quanto maior o valor médio requerido para a abertura de uma unidade. Ou seja, quando o risco para o franqueado for maior, tendo como consequências: (1) a elevação da remuneração exigida do franqueador e/ou (2) a redução da oferta de candidatos qualificados para gerenciar uma unidade franqueada.

Tabela 19 - Coeficientes da regressão múltipla para a base de 2009 apenas com dados dos guias (MQO – utilizando a estimação robusta da variância hc3)

Variável	Modelo linear	Modelo lin-log	Modelo log-lin	Modelo log-linear	Modelo Recíproco
<i>varejo_produtos</i>	.0606967 (0.052)***				
<i>escala_remun</i>			.1294392 (0.009)*	.1592391 (0.001)*	
<i>total_un</i>	-.0002287 (0.043)**	-.1199448 (0.000)*	-.0018512 (0.000)*	-.477466 (0.000)*	.3136464 (0.108)
<i>temp_franchising</i>	-.0048305 (0.078)***				.2095302 (0.003)*
<i>perc_ant_franc</i>	.2062384 (0.000)*	.2376807 (0.000)*	.4778221 (0.000)*	.4782334 (0.000)*	-.0178462 (0.000)*
<i>inv_min</i>	1.57e-07 (0.000)*				
<i>inv_med</i>		.1038653 (0.000)*		.2152813 (0.000)*	
<i>prazo_min</i>					-2.351143 (0.000)*
<i>Constante</i>	.1677256 (0.000)*		-.9646474 (0.000)*	-1.087631 (0.000)*	.3057377 (0.000)*
R ²	0.1795	0.5940	0.2301	0.4147	0.1621
F	15.37 (0.0000)	148.50 (0.0000)	27.20 (0.0000)	55.66 (0.0000)	17.05 (0.0000)
N	420	370	360	319	356

(* = significativo em nível de 1% / ** = significativo em nível de 5% / *** = significativo em nível de 10%)

7.1.6. Segunda fase: análise dos dados em painel 2000-2009

Com base nas duas bases de dados em painel (balanceada e não balanceada), foram empregados os métodos de análise de regressão múltipla de estimação de efeitos fixos e de estimação de efeitos aleatórios. A indicação do método mais apropriado foi pautada na aplicação dos testes de Hausman e de Schaffer e Stillman.

7.1.6.1 Terceiro modelo: análise dos dados em painel não balanceado (2000-2009)

A análise da matriz de correlação de Pearson apresentou-se consistente com as apuradas anteriormente, cabendo destacar poucos aspectos. As variáveis independentes com maior correlação com a variável dependente PERC_PROP foram as mesmas do modelo anterior, ou seja, TOTAL_UN, TEMP_FRANCHISING e PERC_ANT_FRANC. Houve variações significativas nos valores apresentados para cada uma destas variáveis. Por exemplo, a variável TOTAL_UN

apresentou valores entre 0,20 (especificação linear) e 0,59 (especificação log-linear). Ao mesmo tempo, as variáveis independentes ESCALA_REMUN, NON_REPEAT_CUSTOMERS_SERV, NR_FUNC_M2, TR e PRAZO_MIN não apresentaram correlação igual ou superior a 0,10 em quaisquer das formas funcionais.

O modelo geral considerado pode ser definido da seguinte forma:

$$\text{PERC_PROP} = f(\text{VAREJO_PRODUTOS}, \text{TOTAL_UN}, \text{TEMP_FUNDAÇÃO}, \text{TEMP_FRANCHISING}, \text{PERC_ANT_FRANC}, \text{INV_MIN ou INV_MED e/ou TX_FRANQUIA}, \text{FI}) \quad (7.8)$$

Comparando as equações definidas para o segundo (equações 7.9, 7.11, 7.13, 7.15 e 7.17) e para o terceiro (equações 7.10, 7.12, 7.14, 7.16 e 7.18) modelos, cabe destacar algumas diferenças entre as estimações considerando dados transversais para 2009 e dados em painel não balanceado para o período de 2000 à 2009:

(1º) Três variáveis *dummy* especificadas (VAREJO_PRODUTOS, NON_CUSTOMER_SERV e ESCALA_REMUN) foram excluídas na estimação de efeitos fixos, visto que seus valores não se alteram ao longo dos anos;

(2º) As variáveis INV_MIN e INV_MED não apresentaram parâmetros significativos para quaisquer especificações;

(3º) A variável *dummy* FI foi incluída em três das estimações com dados em painel.

(4º) Houve redução dos números de variáveis independentes nas diferentes formas funcionais (exceto para a forma funcional log-lin).

Assim, as equações finais estimadas no segundo (base 2009) e no terceiro (base não balanceada) modelos foram:

LINEAR:

$$PERC_PROP = \beta_1 + \beta_2 VAREJO_PRODUTOS + \beta_3 TOTAL_UN + \beta_4 TEMP_FRANCHISING + \beta_5 PERC_ANT_FRANC + \beta_6 INV_MIN \quad (7.9)$$

$$PERC_PROP = \beta_1 + \beta_2 TEMP_FRANCHISING + \beta_3 PERC_ANT_FRANC + \beta_4 FI \quad (7.10)$$

LIN_LOG:

$$PERC_PROP = \beta_1 LOG_TOTAL_UN + \beta_2 LOG_PERC_ANT_FRANC + \beta_3 LOG_INV_MED \quad (7.11)$$

$$PERC_PROP = \beta_1 + \beta_2 LOG_TOTAL_UN + \beta_3 LOG_PERC_ANT_FRANC \quad (7.12)$$

LOG_LIN:

$$LOG_PERC_PROP = \beta_1 + \beta_2 ESCALA_REMUN + \beta_3 TOTAL_UN + \beta_4 PERC_ANT_FRANC \quad (7.13)$$

$$LOG_PERC_PROP = \beta_1 + \beta_2 TOTAL_UN + \beta_3 TEMP_FRANCHISING + \beta_4 PERC_ANT_FRANC \quad (7.14)$$

LOG_LINEAR ou LOG_LOG:

$$LOG_PERC_PROP = \beta_1 + \beta_2 ESCALA_REMUN + \beta_3 LOG_TOTAL_UN + \beta_4 LOG_PERC_ANT_FRANC + \beta_5 LOG_INV_MED \quad (7.15)$$

$$LOG_PERC_PROP = \beta_1 + \beta_2 LOG_TOTAL_UN + \beta_3 LOG_PERC_ANT_FRANC + \beta_4 FI \quad (7.16)$$

RECÍPROCO ou INVERSO:

$$PERC_PROP = \beta_1 + \beta_2 INV_TOTAL_UN + \beta_3 INV_TEMP_FRANCHISING + \beta_4 INV_PERC_ANT_FRANC + \beta_5 INV_PRAZO_MIN \quad (7.17)$$

$$PERC_PROP = \beta_1 + \beta_2 INV_TOTAL_UN + \beta_3 INV_PERC_ANT_FRANC + \beta_4 FI \quad (7.18)$$

Ao considerar os resultados apresentados na Tabela 20, verifica-se que os parâmetros estimados para as variáveis independentes nas diferentes formas funcionais logarítmicas empregadas para a análise dos dados em painel apresentam sinais consistentes entre si e com os argumentos da teoria de agente-principal. Tendo em vista que diferentes formas funcionais foram testadas, nem todas as variáveis independentes apresentaram significância dos coeficientes em todos os modelos, exceto a variável PERC_ANT_FRANC. Por exemplo, a variável TOTAL_UN, que se apresentou como a variável mais relevante nos modelos inverso, log-linear e lin-log, não foi incluída na estimação linear.

No modelo recíproco, a variável PERC_ANT_FRANC apresentou sinal negativo, sinalizando uma redução do percentual da proporção de unidades próprias, quando da inserção do valor correspondente ao percentual de tempo de operação, antes da adoção do sistema de franquias. Cabe observar que o impacto tende a zero quanto maior o tempo de experiência da franqueadora, antes da abertura da primeira unidade franqueada.

A relação negativa apurada entre as variáveis TOTAL_UN, TEMP_FRANCHISING e FI e a variável dependente PERC_PROP foi consistente com as estimações anteriores e contradisse os argumentos da teoria de escassez de recursos. Os resultados sugerem que a proporção de unidades franqueadas aumenta a medida que a empresa aumenta de porte e ganha experiência. Ou seja, não foi identificada uma tendência de conversão de unidades franqueadas em unidades próprias, conforme proposto por Oxenfeldt e Kelly (1969).

Além disso, conforme apurado por Lafontaine (1992), o sinal negativo estimado para o coeficiente de FI sinalizou uma maior propensão para a franquia empresarial por parte das empresas que disponibilizam financiamento para os franqueados. Neste caso, cabe lembrar que a indicação da oferta de financiamento por franqueadoras que operam no Brasil pode indicar apenas a existência de um convênio estabelecido com uma instituição financeira. Se for esta a situação, o capital disponibilizado ao franqueado não será oriundo do franqueador. Uma investigação sobre esta questão requer um olhar mais profundo a este respeito que foge do escopo deste trabalho.

Tabela 20 - Resultados da regressão múltipla de dados em painel sobre base não balanceada (2000 à 2009)

Variável	Estimação Efeitos Fixos (MQO) com correção xtivreg2 para heterocedasticidade e autocorrelação				
	Modelo linear	Modelo lin-log	Modelo log-lin	Modelo log-linear	Modelo Recíproco
<i>total_un</i>		-.3156875 (0.000)*	-.0009831 (0.002)*	-.7990784 (0.000)*	1.02308 (0.000)*
<i>temp_franchising</i>	-.0075939 (0.000)*		-.026069 (0.000)*		
<i>perc_ant_franc</i>	.4957282 (0.000)*	.3001736 (0.000)*	.5918724 (0.000)*	.3919199 (0.000)*	-.0212109 (0.000)*
<i>Fi</i>	-.0133512 (0.032)**			-.0231919 (0.055)***	-.0230206 (0.000)*
Constante*	.096319 (0.000)*	.8212979 (0.000)*	-.8170113 (0.000)*	.4559491 (0.000)*	.2530069 (0.000)*
R^2 centered	0.1941	0.3262	0.2390	0.4639	0.3263
F	89.73 (0.0000)	188.41 (0.0000)	94.46 (0.0000)	414.47 (0.0000)	99.07 (0.0000)
N	2991	2621	2629	2327	2604
Nr. de grupos	612	528	555	483	525

(* = significativo em nível de 1% / ** = significativo em nível de 5% / *** = significativo em nível de 10%)
 (**** valor apurado na estimação de efeitos fixos sem correção xtivreg2)

7.1.6.2 Quarto modelo: análise dos dados em painel balanceado (2000-2009)

O último modelo analisado, considerando as hipóteses H1 a H7, foi estimado apoiado na base de dados balanceada, composta de 63 empresas que apresentaram observações em todos os 10 anos considerados neste estudo¹⁰³. Cabe lembrar que esta amostra apresenta, em média, maior experiência na operação com o franchising (em anos), bem como maior porte (se considerado o número de unidades da rede).

Na matriz de correlação de Pearson, destacaram-se novamente os valores das correlações das variáveis TEMP_FRANCHISING E PERC_ANT_FRANC com a variável explicada. Os valores de correlação da variável TOTAL_UN ficaram acima de 0,30 somente nas formas logarítmica e inversa. As variáveis VAREJO_PRODUTOS, NON_REPEAT_CUSTOMERS_SERV, TEMP_FUNDAÇÃO e TR não foram inseridas em nenhuma das estimações por apresentarem correlação inferior a 0,10 com a variável dependente.

Pontanto nestas considerações, o modelo geral empregado pode ser definido da seguinte forma:

$$\text{PERC_PROP} = f(\text{ESCALA_REMUN}, \text{TOTAL_UN}, \text{TEMP_FRANCHISING}, \text{PERC_ANT_FRANC}, \text{INV_MIN ou INV_MED e/ou TX_FRANQUIA}, \text{FI}) \quad (7.19)$$

A comparação da equação 7.19 com o modelo geral definido para a base não balanceada (equação 7.8 reproduzida a seguir) revela como principal modificação a exclusão da variável

¹⁰³ Considerando a redução do número de grupos entre o painel não balanceado e o painel balanceado, é possível que seja maior o risco de cometer-se o erro do tipo I, ou seja, de rejeitar a hipótese nula quando a mesma é verdadeira. Portanto, pode ocorrer a exclusão indevida de uma variável explicativa.

TEMP_FUNDAÇÃO que não apresentou coeficiente significativo em nenhuma das estimações finais apresentadas na Tabela 20.

Para as estimações sobre os dados da base não balanceada para 2000 à 2009 foi especificado o seguinte modelo geral:

$$\begin{aligned} \text{PERC_PROP} &= f(\text{VAREJO_PRODUTOS}, \text{TOTAL_UN}, \text{TEMP_FUNDAÇÃO}, \text{TEMP_FRANCHISING}, \\ &\text{PERC_ANT_FRANC}, \text{INV_MIN ou INV_MED e/ou TX_FRANQUIA}, \text{FI}) \end{aligned} \quad (7.8)$$

Pautada na análise comparativa das equações finais estimadas para os painéis balanceado e não balanceado (apresentadas a seguir), é possível identificar algumas distinções entre as mesmas (também apresentadas na Tabela 21):

LINEAR:

$$PERC_PROP = \beta_1 + \beta_2 TEMP_FRANCHISING + \beta_3 PERC_ANT_FRANC + \beta_4 FI \quad (\text{painel não balanceado}) \quad (7.10)$$

$$PERC_PROP = \beta_1 + \beta_2 PERC_ANT_FRANC + \beta_3 INV_MIN \quad (\text{painel balanceado}) \quad (7.20)$$

LIN_LOG:

$$PERC_PROP = \beta_1 + \beta_2 LOG_TOTAL_UN + \beta_3 LOG_PERC_ANT_FRANC \quad (\text{painel não balanceado}) \quad (7.11)$$

$$PERC_PROP = \beta_1 + \beta_2 LOG_TOTAL_UN + \beta_3 LOG_TEMP_FRANCHISING \quad (\text{painel balanceado}) \quad (7.21)$$

LOG_LIN:

$$LOG_PERC_PROP = \beta_1 + \beta_2 TOTAL_UN + \beta_3 TEMP_FRANCHISING + \beta_4 PERC_ANT_FRANC \quad (\text{painel não balanceado}) \quad (7.12)$$

$$LOG_PERC_PROP = \beta_1 + \beta_2 TOTAL_UN + \beta_3 PERC_ANT_FRANC + \beta_4 FI \quad (\text{painel balanceado}) \quad (7.22)$$

LOG_LINEAR ou LOG_LOG:

$$LOG_PERC_PROP = \beta_1 + \beta_2 LOG_TOTAL_UN + \beta_3 LOG_PERC_ANT_FRANC + \beta_4 FI \quad (\text{painel não balanceado}) \quad (7.13)$$

$$LOG_PERC_PROP = \beta_1 + \beta_2 LOG_TOTAL_UN + \beta_3 LOG_TEMP_FRANCHISING + \beta_4 FI \quad (\text{painel balanceado}) \quad (7.23)$$

RECÍPROCO ou INVERSO:

$$PERC_PROP = \beta_1 + \beta_2 INV_TOTAL_UN + \beta_3 INV_PERC_ANT_FRANC + \beta_4 FI \quad (\text{painel não balanceado}) \quad (7.14)$$

$$PERC_PROP = \beta_1 + \beta_2 INV_TOTAL_UN + \beta_3 INV_TEMP_FRANCHISING + \beta_4 FI \quad (\text{painel balanceado}) \quad (7.24)$$

Em primeiro lugar, cabe destacar que a variável PERC_ANT_FRANC foi inserida apenas nas estimações das formas funcionais linear e log-lin, diferenciando-se dos resultados apurados para a base não balanceada. Segundo, as variáveis TOTAL_UN e TEMP_FRANCHISING foram incluídas nos modelos lin-log, log-linear e recíproco, com sinal consistente com os argumentos da teoria de agente-principal e com coeficiente significativo em nível de $\alpha=1\%$. Os resultados foram consistentes com os modelos anteriores que também revelaram a significância da variável TOTAL_UN, especialmente quando na forma logarítmica ou inversa (1/x).

De qualquer maneira, todos os modelos sugeriram que há maior propensão para a franquia empresarial à medida que: (1) aumenta a dispersão geográfica das unidades da rede e que (2) a empresa adquire mais experiência com a franquia empresarial. Sabe-se que o percentual de tempo de experiência com a operação do negócio antes da abertura da primeira unidade franqueada diminui com o passar dos anos, o que pode explicar a redução de sua importância nas estimações para uma amostra composta de empresas mais maduras e de maior porte, especialmente quando a variável TOTAL_UN foi inserida na forma logarítmica.

Tabela 21 - Resultados de Regressão Múltipla de Dados em Painel (base balanceada - 2000 à 2009)

Modelo	Modelo linear	Modelo lin-log	Modelo log-lin	Modelo log-linear	Modelo Recíproco
Método	Estimação	Efeitos Fixos (MQO) com correção xtvreg2 para heterocedasticidade e autocorrelação		Estimação	Estimação
				Efeitos Aleatórios com correção vce (robust)	Efeitos Fixos (MQO) com correção xtvreg2
<i>total_un</i>		-.1856735 (0.000)*	-.0004144 (0.098)**	-.4713235 (0.000)*	1.985328 (0.000)*
<i>temp_franchising</i>		-.3072895 (0.000)*		-.5243476 (0.000)*	.3881939 (0.001)*
<i>perc_ant_franc</i>	1.031701 (0.000)*		1.817375 (0.000)*		
<i>inv_min</i>	2.21e-07 (0.002)*				
<i>Fi</i>			-.0521543 (0.020)**	-.0422506 (0.044)**	-.017613 (0.017)
Constante***	-.2466191 (0.000)*	.830277 (0.000)*	-1.647257 (0.000)*	.3812226 (0.000)*	.0781067 (0.000)*
R^2 centered	0.3135	0.3763	0.2780	0.3687	0.4208
F	49.76 (0.0000)	82.89 (0.0000)	42.33 (0.0000)		56.77 (0.0000)
Wald chi-2				630.73 (0.0000)	
N	630	630	630	630	630
Nr. de grupos	63	63	63	63	63

(* = significativo em nível de 1% / ** = significativo em nível de 10%)

(*** valor apurado na estimação de efeitos fixos sem correção xtvreg2)

7.1.7. Análise comparativa dos resultados (H1 à H7)

Os dados do **Quadro 21** sintetizam os resultados apurados nos quatro modelos para as hipóteses H1 à H7 definidas neste estudo. Foram inseridos os resultados apurados nos modelos log-linear para as

análises de regressão com dados transversais e os resultados apurados em todos os modelos estimados sobre dados em painel (balanceado ou não balanceado).

H1: Quanto maior a idade do franqueador mais elevada a participação de lojas próprias.

H2: Quanto maior o número de unidades mais elevada a participação de lojas próprias.

Com base nos resultados dos modelos devem ser rejeitadas as duas primeiras hipóteses, definidas com o intuito de verificar a validade das hipóteses da teoria de escassez de recursos em redes de franquias no Brasil. Em contradição ao proposto por Oxenfeldt e Kelly (1969), os resultados sugerem um aumento da proporção de unidades franqueadas a medida que a empresa adquire maior experiência com a franquia empresarial ou que a rede cresce em número de unidades em operação. De modo que os resultados sinalizaram que a franquia empresarial corresponde a um arranjo contratual adotado em maior intensidade por empresas de maior porte, contrapondo a hipótese de *ownership redirection* proposta por esses autores.

Cabe lembrar que os guias dos quais os dados foram extraídos têm como objetivo principal informar potenciais candidatos a unidades franqueadas. No entanto, este mesmo aspecto parece reforçar o hipótese de que para um determinado grupo de empresas, a franquia empresarial é adotada a longo prazo, não como uma resposta à escassez de recursos, mas por outros motivos que expliquem a adoção de formas plurais a longo prazo, em geral, com participação majoritária da franquia empresarial.

Ademais, conforme proposto por Lafontaine (1992), foi identificada uma relação negativa entre a oferta de financiamento (FI) aos franqueados por parte do franqueador e a proporção de unidades próprias em uma rede de franquia. Mais um resultado que enfraquece os argumentos da teoria de escassez de recursos. Isto não significa que a escassez de recursos não corresponda à realidade para a empresa em um primeiro estágio de vida da empresa, porém esta não se apresentou como razão suficiente para explicar a adoção desse sistema a longo prazo.

No presente estudo, os resultados apurados sugerem que o número de unidades pode ser interpretado como uma *proxy* de dispersão geográfica, apresentando, assim como a variável NR_ESTADOS, uma relação negativa com a variável dependente PERC_PROP (ou seja, com a proporção de unidades próprias dentro de uma rede de franquias). Este argumento foi reforçado pela elevada correlação apurada entre estas duas variáveis explicativas (0.7359 na forma funcional log-linear para o primeiro modelo). Tais considerações são consistentes com Lafontaine (1992).

H3: Quanto maior o esforço do franqueador (i.e. valor da marca, venda exclusivamente de produtos do franqueador, experiência do franqueador) maior a participação de unidades próprias.

Com relação às seis *proxies* definidas para representar o esforço do franqueador, apenas duas apresentaram coeficientes significativos (PERC_ANT_FRANC e TX_FRANQUIA_MIN). Para ambas, foi apurada uma relação positiva com a variável dependente, em consonância com o proposto pela teoria de agente-principal. Segundo Lafontaine e Shaw (2005) e Lafontaine e Slade (2007), o tempo antes da adoção da franquia representa o tempo investido no desenvolvimento do negócio antes da adoção da franquia empresarial. Quanto maior este tempo maior o esforço do franqueador. Já a taxa de franquia é empregada como próxy de valor de marca (AZEVEDO et al., 2002). Portanto, quanto mais valiosos os ativos intangíveis, seja a reputação da empresa ou a marca, maior a propensão a adoção de um *mix* contratual com uma participação maior de unidades próprias (LAFONTAINE; SHAW, 2005; LAFONTAINE; SLADE, 2007). Esta estratégia permite a redução de comportamentos oportunistas, como o *free-riding*, decorrentes da presença de externalidades associadas ao compartilhamento da marca (BLAIR; LAFONTAINE, 2005).

Ao considerar-a como *proxy* de valor de marca, a relação positiva com a proporção de unidades próprias foi consistente com uma maior preocupação do franqueador com a preservação da imagem da rede. Os resultados, portanto, confirmaram a hipótese 3 de maior participação de unidades próprias no *mix* contratual quando o esforço do franqueador é mais elevado.

H4: Quanto maior o esforço do franqueado (i.e. maior complexidade de gestão do ponto de venda), menor a participação de unidades próprias.

Esta hipótese não pôde ser confirmada ou refutada, haja vista que a *proxy* disponível (NR_FUNC_M2) apresentou uma correlação inferior a 0,10 com a variável dependente, não sendo inserida em quaisquer dos modelos estimados. É possível que a *proxy* definida não seja a mais adequada para representar o esforço do franqueado. Os estudos anteriores que testaram esta hipótese, em geral, restringiram-se à análise de poucos ramos de atividade e adotaram próxies específicas dos mesmos, como por exemplo: *self-service vs. full-service* em postos de serviços. Caves e Murphy (1976) e Lafontaine (1992) analisaram esta questão de uma forma mais abrangente. Os primeiros empregaram como *proxy* uma dummy definida para representar a necessidade de prestação de um serviço personalizado, especialmente em concessionárias de veículos e em postos de serviços. Ou seja, em segmentos não incluídos neste estudo. Lafontaine (1992), por sua vez, adotou como próxies a participação das compras de produtos do franqueador nas vendas da unidade franqueada e a exigência de experiência prévia dos candidatos a franqueados. No entanto, estas informações não estão disponíveis nos guias de franquias atualmente publicados no Brasil.

H5: Quanto maiores os custos de monitoramento (i.e. a dispersão geográfica), menor a participação de unidades próprias

Esta hipótese é suportada por duas variáveis: NR_ESTADOS e TOTAL_UN. Em ambos os casos foi apurada uma relação negativa com a proporção de unidades operadas diretamente pelo franqueador. Os resultados corroboraram com os resultados de estudos anteriores realizados nos EUA (LAFONTAINE; SLADE, 2007) e no Brasil (AZEVEDO et al., 2002; FERREIRA, 2005; BITTI, 2005), especialmente com relação ao número de estados.

Com relação à variável TOTAL_UN, houve inconsistências entre os resultados de estudos anteriores, especificamente os realizados sobre dados transversais (HUNT, 1973; COMBS; CASTROGIOVANNI, 1994; AZEVEDO et al.; 2002; FERREIRA, 2005; SORIANO, 2005; CASTROGIOVANNI et al., 2006b; DANT et al., 2008). No entanto, os resultados foram coerentes com os apresentados nos estudos empíricos realizados sobre dados em painel (LAFONTAINE; SHAW, 2005; PENÁRD et al., 2003).

Em consonância com os argumentos da teoria de agente-principal, há uma maior propensão à franquia empresarial quando há dispersão geográfica das unidades. Portanto, tende a ser maior a participação de contratos baseados em resultados no *mix* contratual das redes franqueadoras da amostra. O uso de incentivos mais elevados é coerente com a premissa de que o franqueado, como *residual claimant*, apresenta um desempenho mais elevado do que um gerente contratado pelo franqueador. A franquia empresarial representa, assim, a alternativa mais eficiente quando o custo de monitoramento do comportamento do agente é alto.

H6: Quanto maior o risco de free-riding (i.e. segmentos que atendem a clientes itinerantes) maior a participação de unidades próprias.

Na franquia empresarial, os principais direitos e deveres do franqueador e do franqueado são definidos em contrato, visto que correspondem a pessoas jurídicas distintas. Há uma perda de controle por parte do franqueador, pois o contrato impede a exclusão do franqueado a qualquer tempo, como ocorre na relação entre empregador e empregado. Ao mesmo tempo, nas redes de franquias existem externalidades positivas associadas ao compartilhamento da marca entre franqueador e franqueados. Quando há risco de *free-riding*, é necessário um maior controle sobre a rede, portanto, a tendência é a adoção de um *mix* contratual com maior proporção de unidades próprias (BRICKLEY et al., 1991).

Esta hipótese não pôde ser confirmada ou refutada haja vista que a *proxy* disponível (NON_REPEAT_CUSTOMERS_SERV) apresentou uma correlação inferior a 0,10 com a variável dependente, não sendo inserida em quaisquer dos modelos estimados. Uma possibilidade a ser avaliada é a importância de clientes itinerantes ser menor no País, comparativamente ao mercado

norte-americano, especialmente, quando considerados, por exemplo, aspectos econômicos e culturais.

H7: Quanto maior o risco para o franqueado (ex.: maior investimento inicial) maior a participação de unidades próprias.

O valor do investimento inicial foi representado por duas variáveis (INV_MIN e INV_MED), em alguns modelos, estas variáveis apresentaram correlação acima de 0,5 com a taxa de franquia mínima, também definida como variável independente neste estudo. Como o capital total necessário para a abertura de uma unidade franqueada inclui o valor do investimento, o capital de giro e a taxa de franquia, a variável TX_FRANQUIA_MIN também pode representar uma *proxy* de risco para o franqueado.

A variável INV_MED foi incluída apenas na forma log-linear estimada para o segundo modelo (dados transversais para 2009 apenas com os dados do guia da ABF) e a variável INV_MIN apresentou coeficiente significativo somente na forma linear da estimação sobre o painel balanceado. Em linha com a expectativa, foram apuradas relações positivas entre estas variáveis independentes e a proporção de unidades próprias de uma rede de franquias.

Ao considerar que o investimento na unidade franqueada é, em geral, integralmente realizado pelo franqueado, o risco tende a ser maior quanto maior o valor necessário para a abertura do negócio. Sob a ótica do franqueador, a medida que aumenta o valor do investimento: (1) menor tende a ser a oferta de investidores dispostos a assumir o risco e (2) maior tende a ser a remuneração do capital exigida pelo candidato a franqueado. Desse modo, a tendência é de uma propensão maior pela integração vertical, em linha com os resultados apurados em estudos empíricos anteriores (LAFONTAINE; SLADE, 2007).

A taxa de franquia é empregada, sobretudo, para representar o valor da marca. Se representa uma *próxy* da marca, não seria esperado que reduzisse o risco para o franqueado? Será que uma marca mais valiosa não implicaria em negócios com maior chance de sucesso? Mas se marcas mais valiosas cobrarem taxas de franquia mais elevadas dos franqueados, até que ponto o risco do franqueado seria influenciado? Esta questão requer uma investigação mais profunda, porém que foge do escopo proposto para este estudo.

Síntese da análise das hipóteses H1 a H7

Em suma, os resultados das análises de regressão múltipla corroboraram para ressaltar a adequabilidade dos argumentos da teoria de agente-principal para explicar a adoção da franquia empresarial como arranjo contratual de integração vertical à jusante ou de expansão horizontal (conforme os dados do Quadro 21). Especificamente, há de se destacar os resultados apurados para

as hipóteses H3, H5 e H7 que abordaram os seguintes fatores: esforço do franqueador, custo de monitoramento e risco do negócio para o franqueado. Ao final, foram rejeitadas as hipóteses H1 e H2 baseadas nas teorias de escassez de recursos. As *proxies* definidas para a análise das hipóteses H4 e H6 não apresentaram correlação significativa com a variável dependente, sugerindo a necessidade da análise de *proxies* alternativas em estudos futuros.

Quadro 21 – Análise dos resultados para as variáveis Independentes definidas para o teste das hipóteses H1 à H7

Variável Independente	Hipótese	Teoria de origem	Relação Esperada com a Variável Dependente	Relação Estimada com a Variável Dependente			
				Modelo 1: Base 2009 Completa (log-linear)	Modelo 2: Base 2009 Só com dados do guia. (log-linear)	Modelo 3: Painel não balanceado	Modelo 3: Painel balanceado
TEMP_FUNDAÇÃO	H1: Idade do Franqueador	Teoria de Escassez de Recursos	Positiva	não significativa/não incluída	não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída
TEMP_FRANCHISING	H1: Idade do Franqueador	Teoria de Escassez de Recursos	Positiva	não significativa/não incluída	não significativa/não incluída	Negativa	Negativa
FI	H1: Idade do Franqueador	Teoria de Escassez de Recursos	Positiva	não significativa/não incluída	não significativa/não incluída	Negativa	Negativa
TOTAL_UN	H2: Número de Unidades	Teoria de Escassez de Recursos	Positiva	não significativa/não incluída	Negativa	Negativa	Negativa
TEMP_ANT_FRANCHISING	H3: Esforço do franqueador	Teoria de Agente-Principal	Positiva	não significativa/não incluída	não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída
PERC_ANT_FRANC	H3: Esforço do franqueador	Teoria de Agente-Principal	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva
TX_FRANQUIA_MIN	H3: Esforço do franqueador	Teoria de Agente-Principal	Positiva	Positiva	não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída

Quadro 21 (cont.)

Variável Independente	Hipótese	Teoria de origem	Relação Esperada com a Variável Dependente	Relação Estimada com a Variável Dependente			
				Modelo 1: Base 2009 Completa (log-linear)	Modelo 2: Base 2009 Só com dados do guia. (log-linear)	Modelo 3: Painel não balanceado	Modelo 3: Painel balanceado
VAREJO_PRODUTOS	H3: Esforço do franqueador	Teoria de Agente-Principal	Positiva	não significativa/não incluída	não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída
ESCALA_REMUN	H3: Esforço do franqueador	Teoria de Agente-Principal	Positiva	Positiva	Positiva	Não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída
TR	H3: Esforço do franqueador	Teoria de Agente-Principal	Positiva	não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída
NR_FUNC (NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS POR M2)	H4: Esforço do franqueado	Teoria de Agente-Principal	Negativa	não significativa/não incluída	não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída
NR_ESTADOS	H5: Custo de monitoramento	Teoria de Agente-Principal	Negativa	Negativa	não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída
UNID_EXT	H5: Custo de monitoramento	Teoria de Agente-Principal	Negativa	não significativa/não incluída	não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída
PERC_REGIAO	H5: Custo de monitoramento	Teoria de Agente-Principal	Positiva	não significativa/não incluída	não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída	Não significativa/não incluída

Quadro 21 (cont.)

Variável Independente	Hipótese	Teoria de origem	Relação Esperada com a Variável Dependente	Relação Estimada com a Variável Dependente			
				Modelo 1: Base 2009 Completa (log-linear)	Modelo 2: Base 2009 Só com dados do guia. (log-linear)	Modelo 3: Painel não balanceado	Modelo 3: Painel balanceado
NON_REPEAT_CUSTOMER_SERV	H6: Risco moral do franqueado	Teoria de Agente-Principal	Positiva	não significativo/não incluído	não significativo/não incluído	Não significativo/não incluído	Não significativo/não incluído
INV_MIN	H7: Risco para o franqueado	Teoria de Agente-Principal	Positiva	não significativo/não incluído	não significativo/não incluído	Não significativo/não incluído	Positiva
INV_MED	H7: Risco para o franqueado	Teoria de Agente-Principal	Positiva	não significativo/não incluído	Positiva	Não significativo/não incluído	Não significativo/não incluído

7.2 Investigando a dinâmica do uso de formas plurais

Apesar da jovialidade do setor de franquias no País, a construção de uma base de dados para um período de 10 anos (2000-2009) ofereceu uma oportunidade de maior compreensão da dinâmica do *mix* contractual em redes de franquias que atuam no Brasil. A organização de dados em painel, balanceado e não balanceado, permitiu avaliar como a proporção de unidades próprias ou de unidades franqueadas comporta-se ao longo dos anos.

Conforme apontado por Dant et al. (1992) e por Lafontaine e Slade (2007) há uma diversidade de estudos publicados, às vezes contraditórios entre si. A maioria dos estudos empíricos baseou-se em dados transversais, revelando uma visão estática do *mix* contratual em redes de franquias. Lafontaine e Shaw (2005) utilizaram um painel não balanceado com 5.000 franqueadores norte-americanos e canadenses, 19.162 observações, e dados de 1980 à 1997 para apresentar uma análise mais consistente da evolução dos padrões de propriedade em empresas franqueadoras. Outro estudo que combina dados transversais e longitudinais foi realizado Castrogiovanni et al.(2006a) incluindo dados de 102 franqueadores norte-americanos para um período de 21 anos.

Para investigar a dinâmica do uso de formas plurais no Brasil foram empregadas análises gráficas que incluem a estimação de regressão simples (*Lowess smoother*), bem como realizadas análises de regressão múltipla de dados em painel. Para esta etapa do trabalho, foram utilizadas como variáveis dependentes tanto a proporção de unidades próprias (PERC_PROP) como a de unidades franqueadas (PERC_FRANC), alternadamente.

Os resultados indicaram que ocorre uma acentuada redução do percentual de unidades próprias nos primeiros anos de adoção do sistema de franquia. Após alguns anos, este percentual estabiliza-se, sugerindo que o uso de formas plurais por empresas franqueadoras corresponda a uma decisão a longo prazo, conforme sugerido por Bradach e Eccles (1989), por Lafontaine e Shaw (2005), por Castrogiovanni et al.(2006a) e por Dant et al. (2008).

7.2.1. Base de Dados

As duas bases de dados em painel, previamente definidas, foram utilizadas nesta etapa do trabalho. O painel não balanceado contém 612 empresas e 3.016 observações e o painel balanceado 63 empresas e 630 observações. Todos os gráficos foram gerados a partir do painel não balanceado. Para a apuração da variação do percentual de unidades próprias ao longo dos anos foram consideradas apenas as observações disponíveis em dois ou mais anos consecutivos. Ao todo, 602 empresas foram consideradas no cálculo.

7.2.2. Hipóteses testadas

A investigação foi direcionada pelas seguintes hipóteses de pesquisa:

H8: O percentual de unidades próprias é definido pela empresa franqueadora sinalizando a preferência por formas plurais.

H9: Há uma oscilação na participação de unidades próprias ao longo do contrato, caindo rapidamente em um primeiro momento, para depois aumentar e estabilizar-se em um mix contratual que combine unidades próprias e unidades franqueadas (formas plurais).

7.2.3. Evolução do mix contratual ao longo do tempo: gráficos e estatísticas descritivas

Como primeiro passo no processo de análise foram elaborados quatro gráficos comparando o percentual médio de unidades próprias com o tempo de adoção da franquia empresarial, utilizando as observações do painel não balanceado, conforme também realizado por Lafontaine e Shaw (2005). Deve ser destacado que 75% das observações correspondem a empresas com até 11 anos de experiência com o sistema de franquias na data de publicação do guia e 95% das observações, a empresas com até 20 anos de experiência. De modo que, em alguns gráficos, são identificados comportamentos atípicos após 20 anos de adoção da franquia empresarial em razão do limitado número de empresas com este perfil na amostra (ao todo são 152 observações com tempo de franchising entre 20 e 46 anos).

O

Gráfico 4 apresenta a evolução do percentual médio de unidades próprias ao longo do tempo. O Gráfico 5 descreve esta evolução distinguindo entre empresas com mais de 45 unidades e com até 45 unidades¹⁰⁴. Ao todo 69% das observações inseriram-se neste segundo grupo. No Gráfico 6, é ilustrada a evolução do percentual médio de unidades próprias por ramo de atividade. As observações estão distribuídas em Serviços (33%), Alimentação (26%), Varejo (25%) e Educação (16%)¹⁰⁵. O

¹⁰⁴ Este corte foi definido a partir do cálculo do terceiro quartil do número de unidades considerando todas as 3016 observações do painel não balanceado.

¹⁰⁵ A fim de possibilitar a organização dos dados por segmento em um único gráfico, foi realizado um agrupamento de dezoito segmentos em quatro, conforme a natureza da atividade. Por exemplo, no segmento de construção algumas empresas atuam no varejo (ex.: Multicoisas) enquanto outras são prestadoras de serviços, como por exemplo, corretoras de imóveis. Os segmentos de Educação e Treinamento e de Escolas de Idiomas foram agrupados em um único ramo de atividade, assim como Alimentação, Bebidas, Cafés, Doces e Salgados.

Gráfico 7 descreve a dinâmica do percentual de unidades próprias de acordo com o perfil de crescimento das empresas. Com base nos dados do painel não balanceado três categorias foram definidas: positivo (se houve crescimento no número de unidades), neutro (se o número de unidades permaneceu inalterado), negativo (se houve redução no número total de unidades da rede). Para a classificação foram consideradas todas as observações inseridas na base para cada empresa. Há entre duas e 10 observações por empresa. Além dos gráficos, três tabelas (Tabelas 22 a 24), detalham a distribuição das observações por categoria de crescimento e por porte, por categoria de crescimento e por segmento e por porte e por segmento.

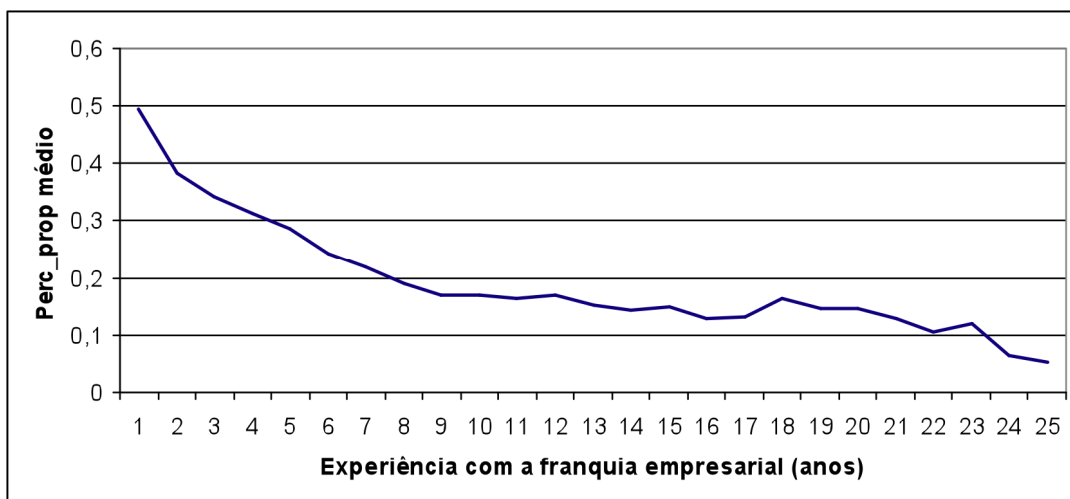


Gráfico 4 – Proporção de unidades próprias em função da experiência com a franquia empresarial

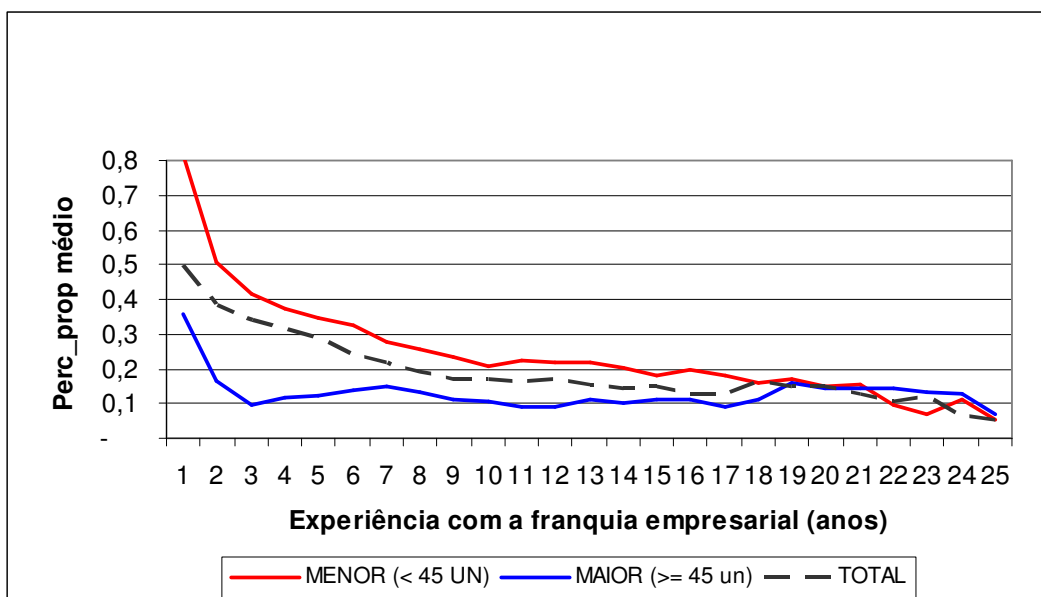


Gráfico 5 - Proporção de unidades próprias em função da experiência com a franquia empresarial e do tamanho da rede de franquias

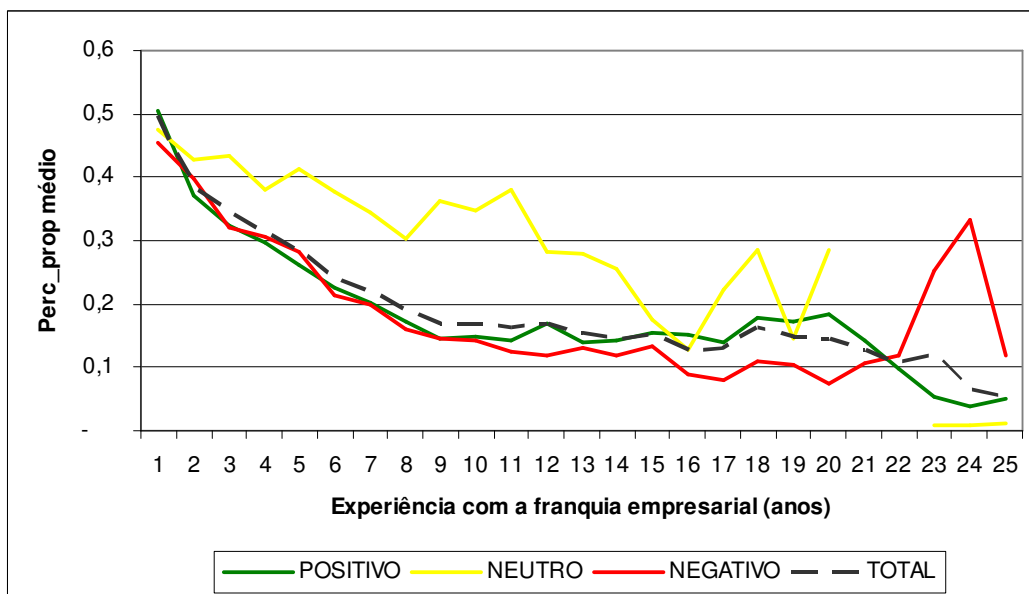


Gráfico 6 - Proporção de unidades próprias em função da experiência com a franquia empresarial e do perfil de crescimento

Tabela 22 – Proporção média de unidades próprias em função do perfil de crescimento e do tamanho da rede de franquias

	ESTATÍSTICAS	POSITIVO	NEUTRO	NEGATIVO	TOTAL
MENOR (≤ 45 un)	N	1449	372	245	2066
	Perc_Prop médio	0,31	0,41	0,21	0,32
	Nr. de unidades	18	10	21	17
	%	48.	12.	8.	69.
MAIOR (> 45 un)	N	687	52	211	950
	Perc_Prop médio	0,11	0,13	0,13	0,11
	Nr. de unidades	229	548	196	239
	%	23.	2.	7.	31.
TOTAL	N	2136	424	456	3016
	Perc_Prop médio	0,25	0,37	0,17	0,25
	Nr. de unidades	86	76	102	87
	%	71.	14.	15.	100.

Em todos os gráficos verificou-se a redução do percentual de unidades próprias em função do tempo de experiência (em anos) com o sistema de franquias. Em linha com Lafontaine e Shaw (2005) e Castrogiovanni et al.(2006^a), a maior redução ocorreu nos primeiros anos após a abertura da primeira unidade franqueada, mais especificamente até 9 anos da adoção da franquia empresarial. Após este período, o *mix* contratual tendeu a estabilizar-se, em média, entre 10% e 20% de unidades próprias, consistente com a proposição de adoção de formas plurais como uma decisão estratégica das empresas franqueadoras (BRADACH; ECCLES, 1989; LAFONTAINE; SHAW, 2005; SILVA; AZEVEDO, 2007; DANT et al., 2008). Além disso, a faixa em que o percentual médio de unidades próprias em redes de franquias que atuam no Brasil estabilizou-se, coincide com os resultados apresentados por Lafontaine e Shaw (2005) e Castrogiovanni et al.(2006^a). Ou seja, entre 0,10 e 0,20.

No Gráfico 5 foi possível observar que esta queda foi mais acelerada em redes de maior porte (neste caso com mais de 45 unidades). De modo que as redes maiores, em média, reduziram a proporção de unidades próprias em para menos de 20% em apenas dois anos de adoção da franquia empresarial e as redes menores atingiram este patamar, em média, 12 anos depois. Este comportamento sugere a adoção de estratégias de expansão mais agressivas por parte de algumas empresas franqueadoras.

No Gráfico 6 foi intrigante o comportamento das empresas que não apresentaram variação no número total de unidades. Os demais grupos, positivo e negativo, apresentaram um comportamento consistente com a expectativa até de 20 anos de adoção da franquia empresarial. Após esta data o comportamento apresentado refletiu o *mix* contratual de apenas duas empresas.

Os dados da Tabela 22 contribuíram para uma melhor compreensão da dinâmica do mix contratual por perfil de crescimento. Constatou-se que 71% das observações corresponderam a 401 empresas que apresentaram crescimento positivo em termos de número de unidades. Ao todo, 75 empresas foram classificadas com perfil neutro e 136, com negativo. Deve-se destacar que pelo menos dois terços das observações dos perfis positivo e neutro corresponderam a empresas com menos de 45 unidades. As observações do perfil negativo distribuíram-se de forma mais equilibrada entre os dois portes de empresa. As empresas com perfil neutro apresentaram, por um lado, a menor média de unidades entre empresas de menor porte e, no outro extremo, a maior média de unidades, se comparada com ao grupo de empresas de maior porte.

Algumas considerações podem ser realizadas com base nesses dados:

Primeiro, a predominância do perfil positivo reforça a associação da franquia empresarial com a busca de economias de escala, seja de produção ou, sobretudo, de promoção e valorização da marca (conforme destacado por autores como Caves e Murphy (1976) e Blair e Lafontaine (2005)).

Segundo, há indícios de que as empresas com perfil neutro de menor porte correspondam a empresas que ainda não conseguiram iniciar a fase de expansão, talvez por uma dificuldade de atrair candidatos a franqueados frente à concorrência. Por sua vez, o perfil de maior porte pode representar empresas que interromperam, pelo menos temporariamente, a expansão de unidades, por exemplo, pela saturação do mercado.

Terceiro, é possível que parte do crescimento negativo corresponda a ajustes decorrentes de crescimentos elevados realizados em períodos anteriores. Algumas redes crescem dezenas de unidades por ano, o que implica, em geral, flexibilização nos critérios de seleção de ponto e do franqueado resultando, anos mais tarde, na redução do número de unidades. Outras, efetivamente, entram em fase de declínio. Uma terceira alternativa possível é o rompimento do contrato por parte do franqueado quando a marca do franqueador não é considerada um diferencial relevante no relacionamento com o cliente. Por exemplo, no caso de lavanderias ou tinturarias. Outra possibilidade é a conversão para outras marcas, também é uma possibilidade, como no caso de drogarias e escolas de idiomas. Mas a questão requer um aprofundamento maior que deve ser objeto de um estudo futuro.

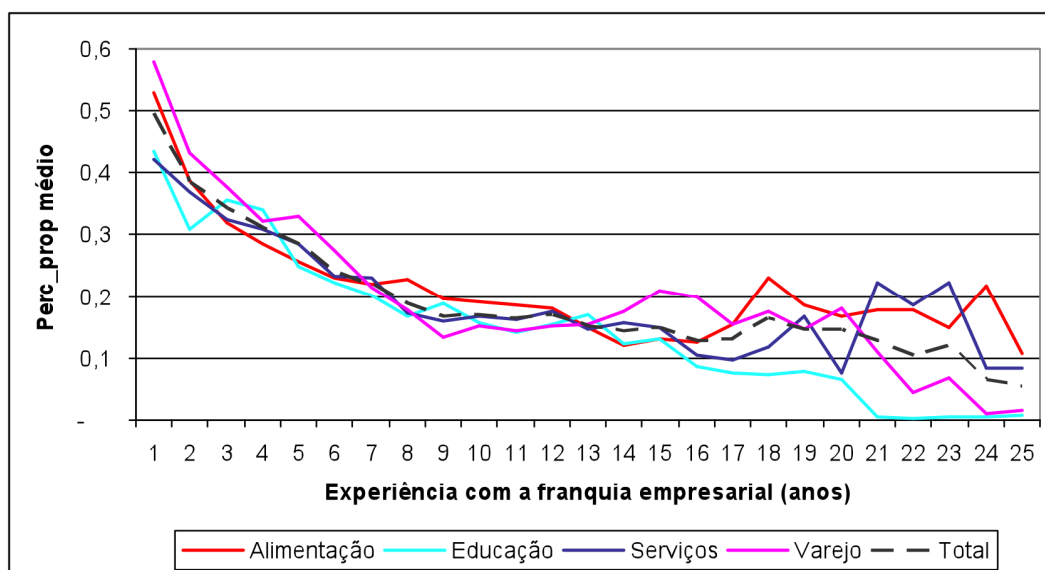


Gráfico 7 - Proporção de unidades próprias em função da experiência com a franquia empresarial e do ramo de atividade

Tabela 23 – Proporção de unidades próprias em função do segmento e do tempo de experiência com a franquia empresarial

Experiência	Estatísticas	Alimentação	Educação	Serviços	Varejo	Total
Até 10 anos	N	517	277	763	568	2125
	Perc_prop médio	0,29	0,27	0,29	0,34	0,30
	%	17%	9%	25%	19%	70%
Entre 11 e 20 anos	N	252	120	215	152	739
	Perc_prop médio	0,16	0,12	0,15	0,17	0,15
	%	8%	4%	7%	5%	25%
Acima de 20 anos	N	22	59	23	48	152
	Perc_prop médio	0,17	0,01	0,19	0,05	0,07
	%	1%	2%	1%	2%	5%
Total	N	791	456	1001	768	3016
	Perc_prop médio	0,24	0,20	0,26	0,29	0,25
	%	26%	15%	33%	25%	100%

Tabela 24 – Proporção de unidades próprias em função do segmento e do porte da empresa

Porte	Estatísticas	Alimentação	Educação	Serviços	Varejo	Total geral
	N	563	220	722	561	2066
MENOR (≤45 un)	Perc_prop médio	0,29	0,35	0,31	0,35	0,32
	%	19%	7%	24%	19%	69%
	N	228	236	279	207	950
MAIOR (>45 un)	Perc_prop médio	0,14	0,06	0,13	0,12	0,11
	%	8%	8%	9%	7%	31%
	N	791	456	1001	768	3016
Total	Perc_prop médio	0,24	0,20	0,26	0,29	0,25
	%	26%	15%	33%	25%	100%

No Gráfico 11, especificamente no período até 10 anos de experiência com o *franchising*, verificou-se que, para todos os segmentos, ocorreu uma queda acentuada da proporção de unidades próprias. Após esta data percebe-se ligeiras oscilações, com os segmentos de Alimentação e de Varejo com médias levemente superiores aos demais segmentos. Por outro lado, Educação e Treinamento apresentou o menor percentual médio de unidades próprias, em razão do *mix* contratual das empresas de maior porte.

Nos dados da Tabela 24, 52% das observações do segmento de Educação e Treinamento corresponderam a empresas com mais de 45 unidades, cuja participação média de unidades próprias foi de apenas 0,06, contra 0,35 apurada para as empresas de menor porte do mesmo segmento. Para todos os quatro segmentos, a participação, média, de unidades operadas diretamente pelo franqueador foi superior no grupo de as empresas de menor porte.

O Gráfico 8 (a seguir) indica que, em média, a proporção de unidades próprias cai, a medida que cresce o número de unidades de uma rede de franquias. A distribuição do percentual de unidades próprias em função do porte da empresa é consistente com os resultados apurados nas análises de regressão, especificamente, a relação negativa estimada entre a variável explicativa TOTAL_UN e a variável explicada PERC_PROP.

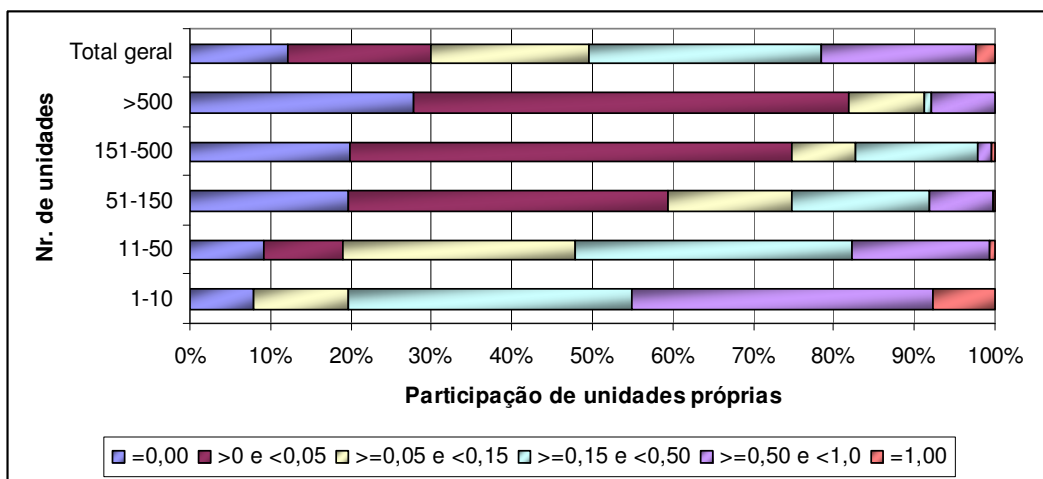


Gráfico 8 – Distribuição da proporção de unidades próprias em função do porte da empresa franqueadora

A seguir, os gráficos (Gráfico 9, Gráfico 10 e Gráfico 11) contribuíram para uma melhor análise da distribuição do *mix* contratual por ramo de atividade. Ao todo, foram definidos 18 ramos de atividade definidos para o painel não balanceado, com base nas classificações adotadas pela ABF ao longo da década (2000-2009). Uma primeira análise da distribuição do percentual de unidades próprias por segmento sugere a existência de diferenças significativas entre os segmentos, em conformidade com os gráficos apresentados por Lanfontaine e Shaw (2005). Ao considerar os dados de franqueadoras que operam no Brasil, destacam-se, em especial, os ramos de atividade de Cosméticos e Perfumaria (61% das observações com menos de 5% de unidades próprias), Livrarias e Papelarias (58%), Escolas de Idiomas (51%) e Limpeza e Conservação (50%). Portanto, dois ramos de atividade varejistas e dois do setor de serviços. No outro extremo, encontram-se os segmentos de Hotelaria e Turismo, Construção e Imobiliárias, Comunicação, Informática e Eletrônicos.

Em comparação com os resultados apurados por Lafontaine e Shaw (2005) para empresas franqueadoras que atuam nos EUA, a diferença na intensidade do uso da franquia empresarial foi marcante. De 23 segmentos apresentados pelas autoras, apenas em dois não predominou o *mix* contratual com até 5% de unidades próprias. Entre os segmentos em que menos de 50% das redes adotaram este *mix* contratual, estão oito¹⁰⁶, entre os quais Hotéis e Motéis, Alimentação e Vestuário. Ao considerar os dados de franqueadoras que operam no Brasil estes três segmentos caracterizaram-se por uma maior participação de unidades próprias frente a outros segmentos do setor de franquias. Os segmentos de Educação (incluem-se neste caso as Escolas de Idiomas) e de Limpeza e Conservação destacaram-se em ambos os mercados pela predominância de unidades franqueadas.

¹⁰⁶ Em inglês: Health & Fitness, Eating Places – Full Service, Retail – Home Furnishings, Hotels & Motels, Eating Places – Limited Service, Retail – Food, Retail – clothing and Cosmetic.

Entretanto, distinguiu-se, de forma significativa, o *mix* contratual adotado nos segmentos de Construção e Imobiliárias e de Cosméticos e Perfumarias nos dois Países.

Os dois gráficos seguintes reforçaram a relevância do porte na definição do *mix* contratual. Por um lado, considerando apenas as observações com até 45 unidades (inclusive), apenas o segmento de Livrarias e Papelarias apresentou mais de 50% das observações com menos de 5% de unidades próprias. Além disso, apenas três segmentos (Livrarias e Papelarias/Fotografia, Gráficas e Sinalização/Cosméticos e Perfumaria) apresentaram mais de 50% das observações com *mix* contratual inferior a 15% de unidades próprias.

Por outro lado, a distribuição do *mix* contratual para as observações com mais de 45 unidades revelou que em 11 segmentos predominou o *mix* contratual com até 5% de unidades próprias, assemelhando-se ao padrão apresentado por Lafontaine e Shaw (2005) para o setor de franquias nos EUA. Ao todo, para 16 segmentos, a maioria das observações apresentou um *mix* contratual com menos de 15% de unidades próprias, em linha com os resultados estimados nas análises de regressão.

Em ambos os mercados, EUA e Brasil, os segmentos de Hotelaria, Alimentação e Vestuário apresentaram uma maior participação de unidades operadas diretamente pelos franqueadores. As diferenças podem estar associadas a uma maior complexidade na produção que, no caso dos dois primeiros segmentos, é realizada no ponto de venda e/ou à relevância da marca para o sucesso do negócio.

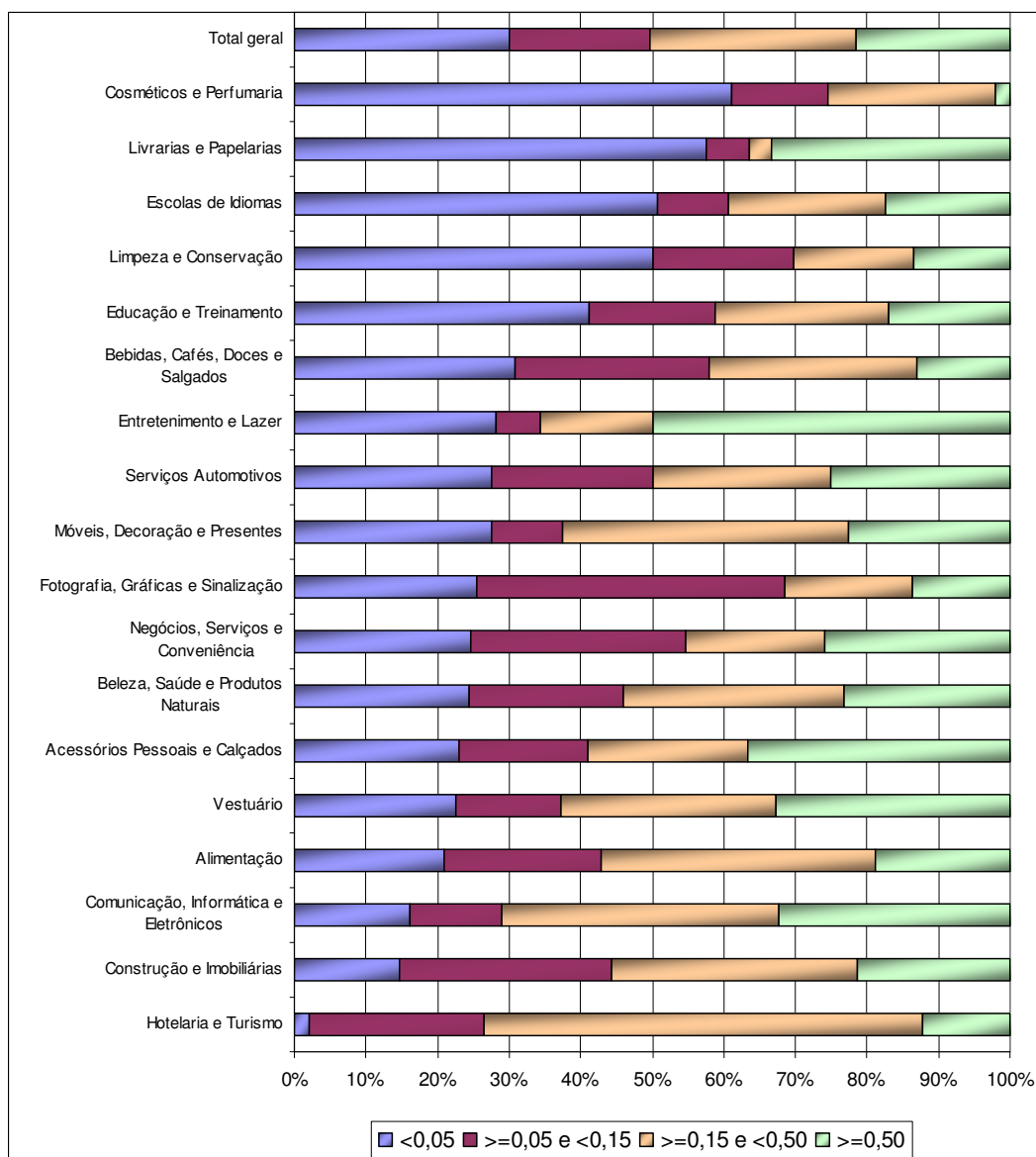


Gráfico 9 – Distribuição da proporção de unidades próprias por ramo de atividade

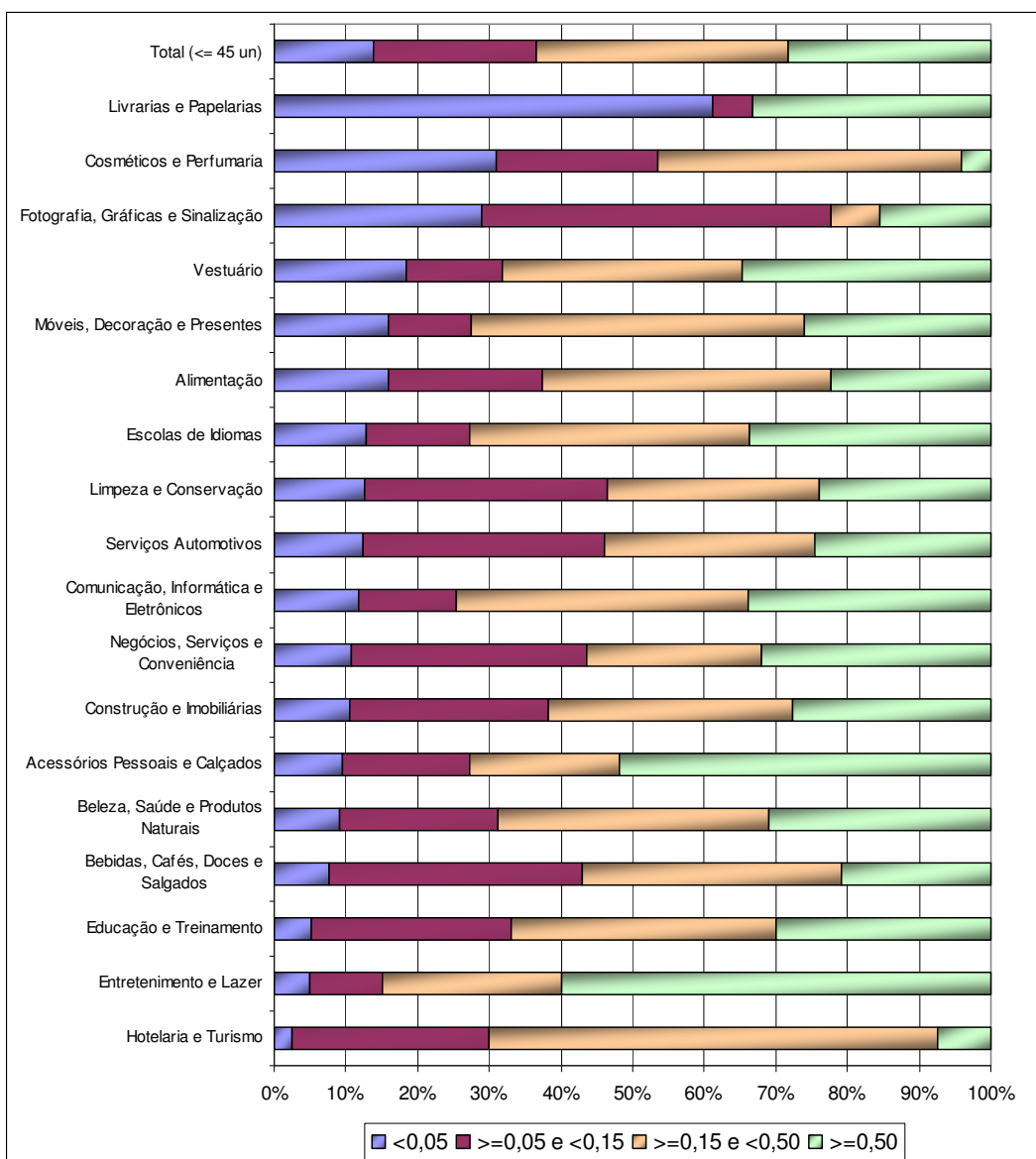


Gráfico 10 - Distribuição da proporção de unidades próprias por ramo de atividade (tamanho <= 45 unidades)

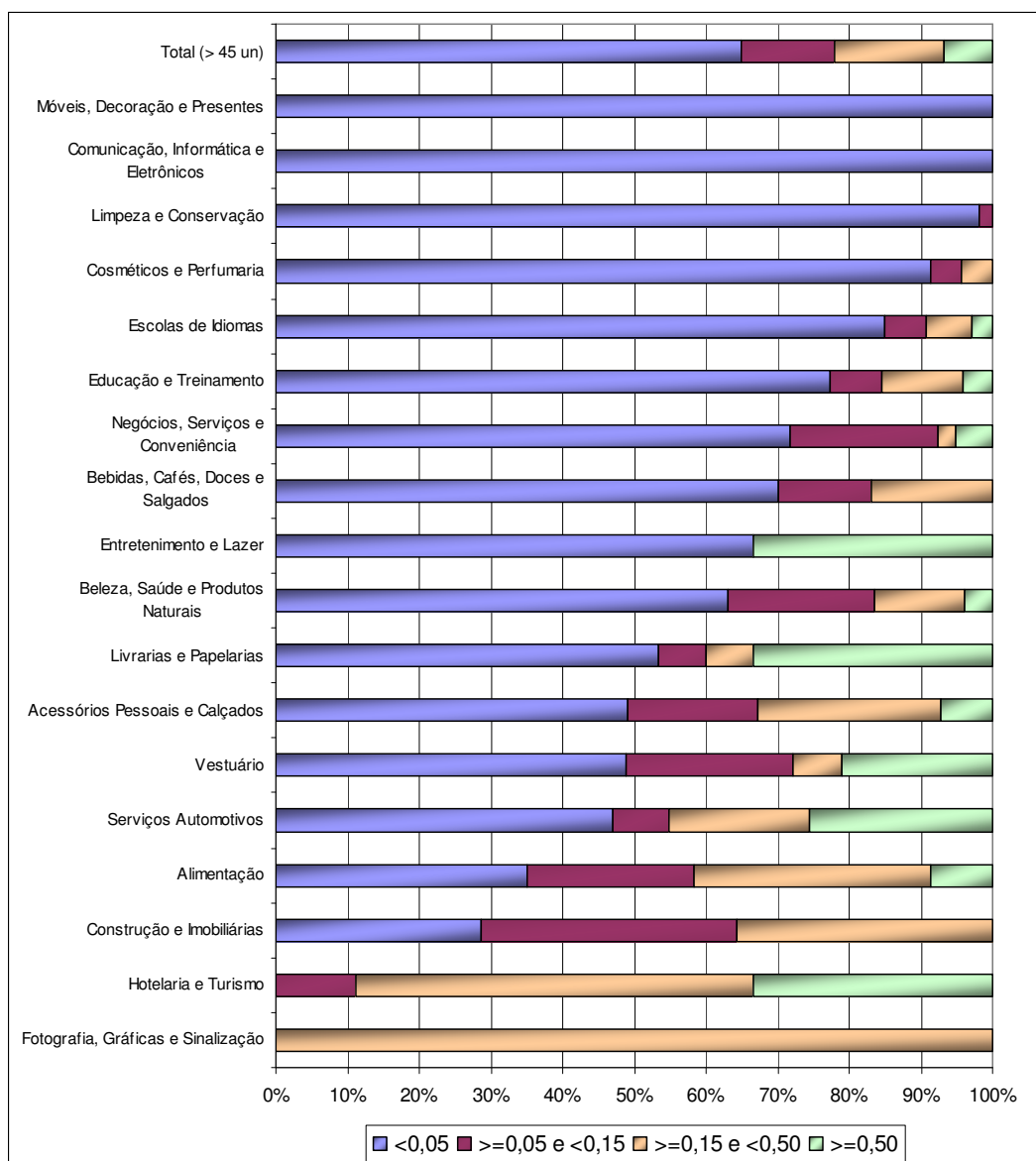


Gráfico 11 - Distribuição da proporção de unidades próprias por ramo de atividade (tamanho > 45 unidades)

7.2.4. Evolução do *mix* contratual ao longo do tempo: Estimação Lowess smoother¹⁰⁷

Ao adotar como variável dependente o percentual de unidades próprias (PERC_PROP) e como variável independente o tempo (em anos) decorrido desde a abertura da primeira unidade franqueada (TEMP_FRANCHISING), foi gerado um gráfico de dispersão com uma curva de suavização (Lowess smoother) (Gráfico 12). O seguinte modelo foi estimado:

$$\text{PERC_PROP} = f(\text{TEMP_FRANCHISING}) \quad (7.20)$$

¹⁰⁷ Conforme ajuda do Stata (2010) disponível para consulta no próprio *software*: “*lowess carries out a locally weighted regression of yvar on xvar.*” Foi utilizada a opção “*mean (running-mean smooth; default is running-line least squares)*”

A curva estimada assemelhou-se à traçada no

Gráfico 4, porém com uma curvatura mais suave. Neste caso, a proporção de unidades próprias somente ultrapassou o patamar de 0,20, após uma década de adoção do sistema de franquias. A concentração das observações no lado esquerdo do gráfico ilustra a predominância de empresas com menos de 10 anos de experiência com a franquia empresarial na amostra referente ao painel não balanceado.

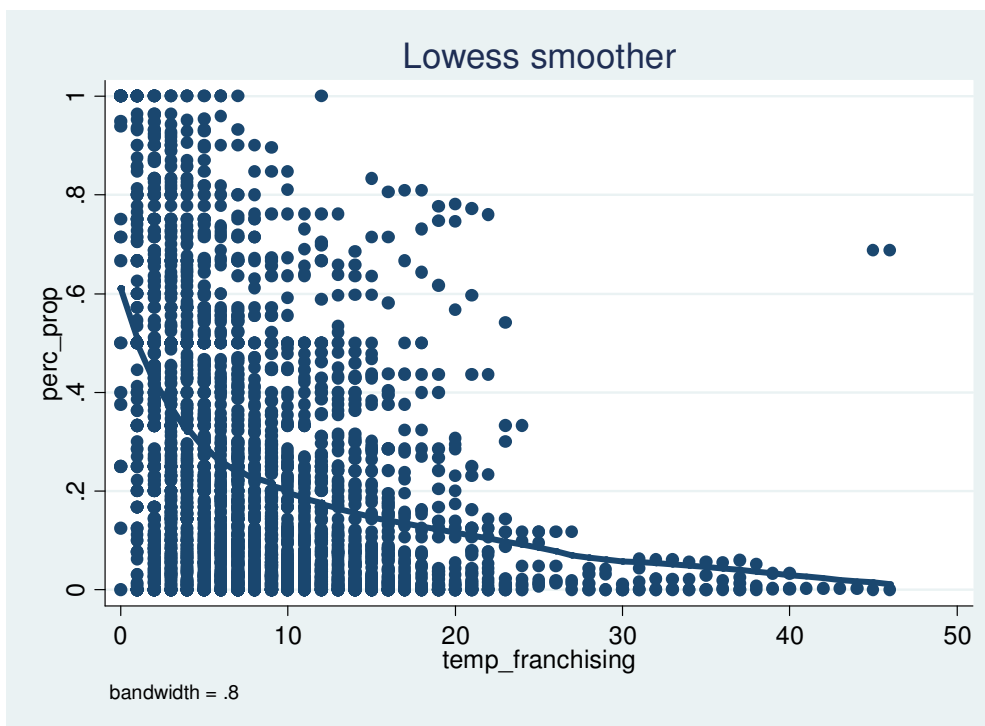


Gráfico 12 – Evolução do percentual de unidades próprias em função da experiência com a franquia empresarial

7.2.5. Evolução da variação do *mix* contratual ao longo do tempo: estimação Lowess smoother

A análise das variações na participação das unidades próprias oferece outra perspectiva para a investigação da dinâmica do *mix* contratual ao longo do tempo.

Um primeiro gráfico (Gráfico 13) foi gerado apoiado no cálculo da variação média do percentual de unidades próprias (VAR_PERC_PROP) em função dos anos de experiência com a franquia empresarial (TEMP_FRANCHISING). Verificou-se que, após o 10º ano de adoção do franchising, a variação da proporção de unidades próprias tendeu a zero. Este comportamento sugeriu a existência de uma definição estratégica da empresa na definição do *mix* contratual, sobretudo, considerando que a maioria das empresas apresentaram crescimento positivo no tamanho da rede.

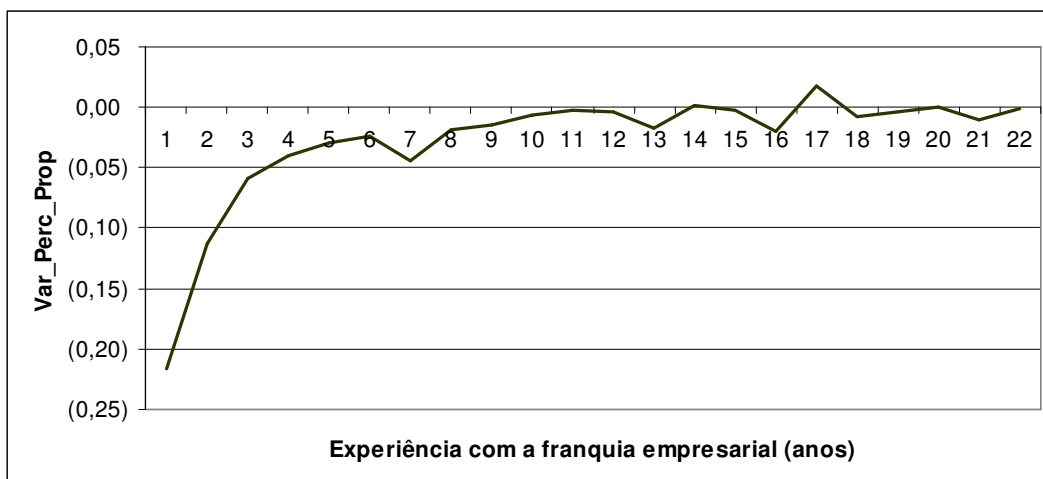


Gráfico 13 – Variação da proporção de unidades próprias em função dos anos de experiência com a franquia empresarial

Em seguida, foi estimada uma regressão simples considerando a seguinte função:

$$\text{VAR_PERC_PROP} = f(\text{TEMP_FRANCHISING})$$

A finalidade foi a geração de um segundo gráfico de dispersão (Gráfico 14) apresentando uma curva de suavização (*lowess smoother*) para a variação da proporção de unidades próprias. Constatou-se também a tendência de estabilização do uso de formas plurais a longo prazo, consistente com os resultados apurados por Lafontaine e Shaw (2005).

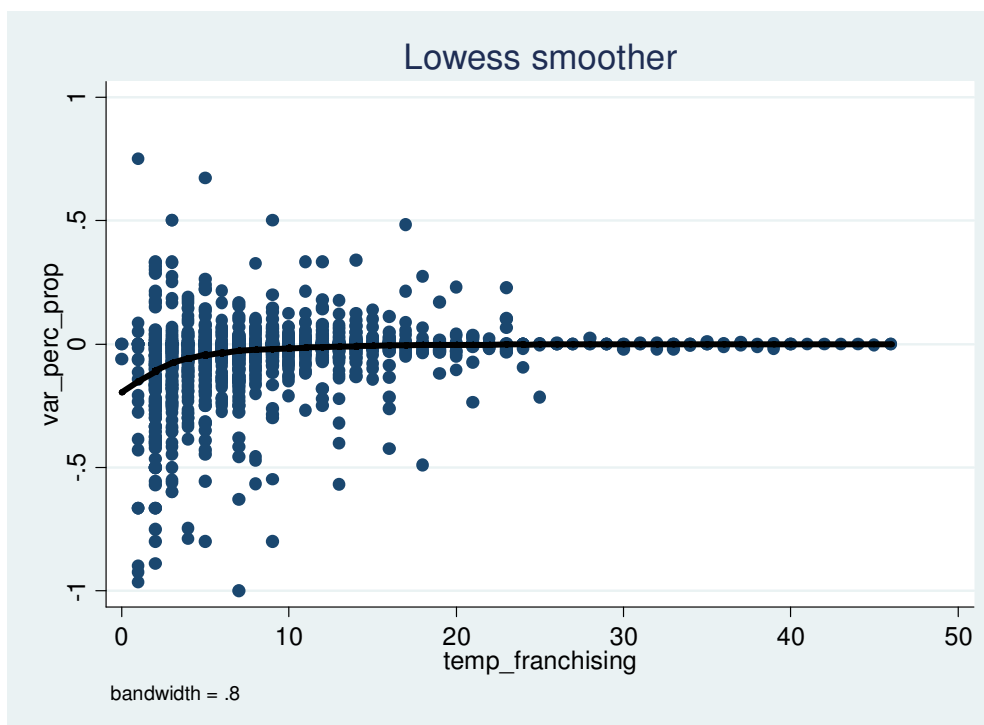


Gráfico 14 - Evolução da variação do percentual de unidades próprias em função da experiência com a franquia empresarial

7.2.6. Evolução do *mix* contratual ao longo do tempo: análise de regressão múltipla de dados em painel

Por fim, foram realizadas análises de regressão múltipla de dados em painel, a fim de estimar a dinâmica do *mix* contratual em função do tempo de experiência com a franquia empresarial. Duas formas funcionais foram especificadas: uma cúbica e outra recíproca. A especificação cúbica foi inspirada em Castrogiovanni et al.(2006^a) que adotaram como variável dependente o percentual de unidades franqueadas.

A seguinte especificação geral foi empregada:

$$PERC_FRANC = f(TEMP_FRANCHISING) \quad (7.21)$$

Com as seguintes formas funcionais:

(1) CÚBICA:

$$PERC_FRANC = \beta_1 + \beta_2 TEMP_FRANCHISING + \beta_3 TEMP_FRANCHISING^2 + \beta_4 TEMP_FRANCHISING^3 \quad (7.22)$$

(2) RECÍPROCA (INVERSA):

$$PERC_FRANC = \beta_1 + \beta_2 INV_TEMP_FRANCHISING \quad (7.23)$$

Os modelos foram estimados sobre os dados do painel não balanceado e sobre os dados do painel balanceado (Tabela 25). Exceto para o modelo inverso sobre o painel não balanceado, o método de estimação final empregado foi o de Efeitos Aleatórios com correção robusta, conforme resultados apurados para os testes de Hausman e de Schaffer e Stillman. Todos os parâmetros estimados foram significativos ao nível $\alpha = 1\%$ e apresentaram sinais consistentes com os modelos estimados anteriormente neste estudo.

Os sinais apurados para o modelo cúbico foram consistentes com os apurados por Castrogiovanni et al.(2006a). No estudo conduzido pelos autores apenas a variável TEMP_FRANCHISING elevada ao cubo apresentou coeficiente significativo. Os autores, também, incluíram uma outra variável dependente representando o tempo de experiência transcorrido antes da abertura da primeira unidade franqueada para diferenciar as empresas, o que pode ter influenciado o resultado. Como no presente estudo foi adotada a estimação de dados em painel, este recurso não foi considerado necessário. Além disso, dentre os vários modelos testados nas duas primeiras etapas deste estudo, em poucas estimações as variáveis TEMP_FRANCHISING e PERC_ANT_FRANC apresentaram, concomitantemente, coeficientes significativos ($\alpha < 10\%$).

Os modelos estimados sobre o painel balanceado apresentaram coeficientes com valores mais elevados, especialmente quando comparados os resultados da especificação inversa. Os resultados estimados para todos os modelos corroboram para confirmar a adoção de formas plurais a longo prazo por empresas franqueadoras, com predominância de unidades franqueadas sobre as unidades próprias, conforme representado nos seguintes gráficos: Gráfico 15, Gráfico 16 e Gráfico 17.

Os resultados do modelo cúbico indicaram que houve um crescimento da participação do número de unidades franqueadas até, aproximadamente, o 16º ano de operação com a franquia empresarial, após esta data ocorreu uma leve elevação do percentual de unidades próprias. Este resultado foi consistente com o comportamento da curva representando a variação média da proporção de unidades próprias em função dos anos de experiência com a franquia empresarial (Gráfico 13).

Uma estimativa mais precisa do comportamento após o 20º ano de operação exigiria uma amostra mais experiente do que a hoje disponível para estudos dessa natureza. De qualquer maneira, considerando que as amostras incluem algumas empresas mais maduras, os resultados das regressões sinalizaram para uma estabilidade do percentual de unidades próprias próxima a 0,20 (ou de unidades franqueadas próxima a 0,80).

Tabela 25 - Resultado de Regressão Múltipla de Dados em Painel (PERC_FRANC vs. TEMP_FRANCHISING)

Base de Dados	Base de Dados não Balanceada		Base de Dados Balanceada	
Modelo	Modelo cúbico	Modelo recíproco	Modelo cúbico	Modelo recíproco
Método	Estimação Efeitos Aleatórios (MQG) (Estimativa robusta)	Estimação Efeitos Fixos (MQO) (Correção xtivreg2)	Estimação Efeitos Aleatórios (MQG) (Estimativa robusta)	Estimação Efeitos Aleatórios (MQG) (Estimativa robusta)
Variáveis				
<i>temp_franchising</i>	.0624973 (0.000)*		.0682527 (0.000)*	
<i>Inv_temp_franchising</i>		-.308955 (0.000)*		-.7852037 (0.000)*
<i>temp_franchising_2</i>	-.0028867 (0.000)*		-.0030217 (0.000)*	
<i>temp_franchising_3</i>	.0000386 (0.000)*		.0000419 (0.000)*	
Constante	.4741874 (0.000)*	.8249308 (0.000)*	.3793813 (0.000)*	.8818612 (0.000)*
R ²	0.2138**	0.1593***	0.3138**	0.2705**
Wald chi-2	418.05 (0.0000)		2350.08 (0.0000)	1766.84 (0.000)
F		130.00 (0.0000)		
N	3016	2977	630	630
Nr. De grupos	616	611	63	63

(* = significativo em nível de 1% / ** *R-squared within* / *** *centered R-squared*)

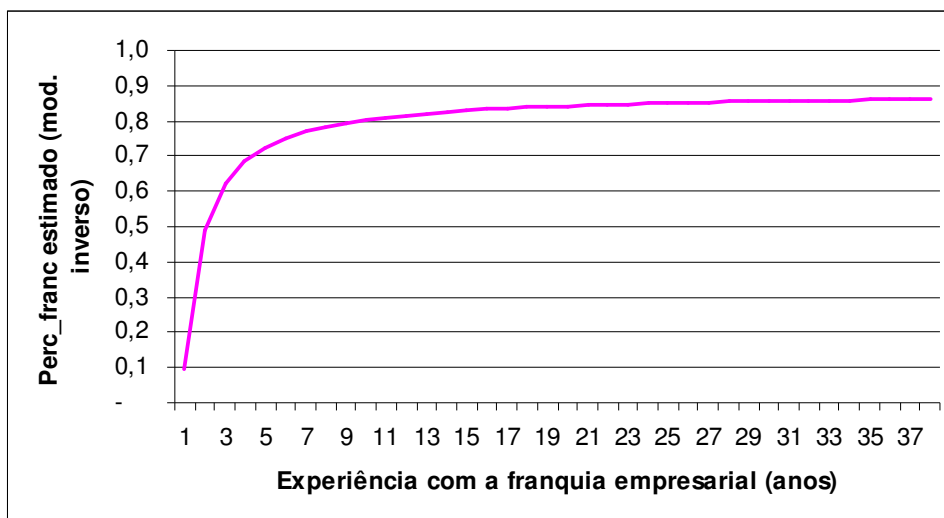


Gráfico 15 – Resultados da regressão múltipla sobre dados em painel (não balanceado) – modelo recíproco – dinâmica do percentual de unidades franqueadas

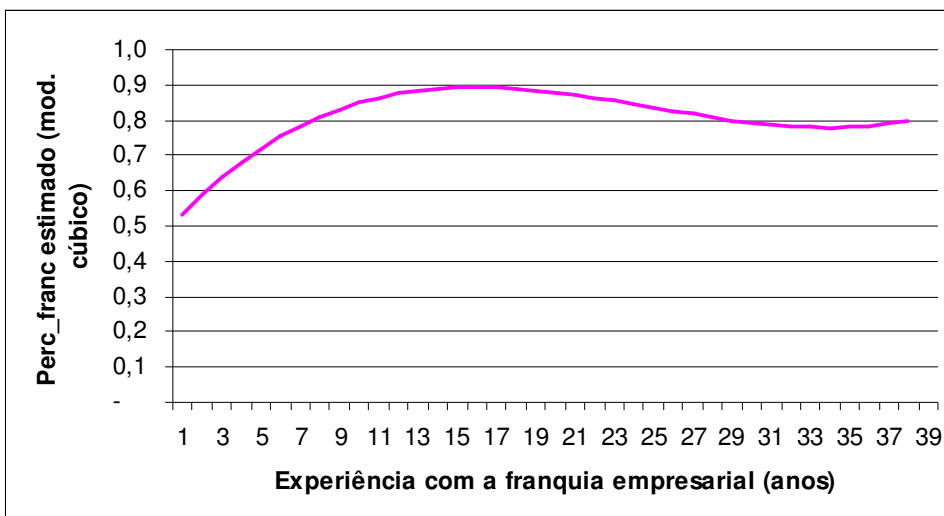


Gráfico 16 - Resultados da regressão múltipla sobre dados em painel (não balanceado) – modelo cúbico – dinâmica do percentual de unidades franqueadas

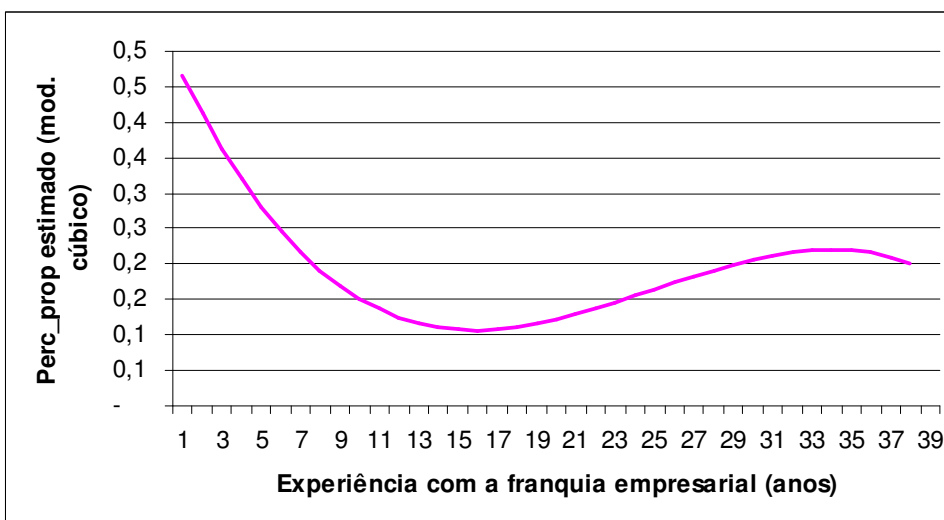


Gráfico 17 - Resultados da regressão múltipla sobre dados em painel (não balanceado) – modelo cúbico – dinâmica do percentual de unidades próprias

7.2.7. Análise final dos resultados (H8 e H9)

H8: *O percentual de unidades próprias é definido pela empresa franqueadora, sinalizando a preferência por forma plural.*

H9: *Há uma oscilação na participação de unidades próprias ao longo do contrato, caindo rapidamente em um primeiro momento, para depois aumentar e estabilizar-se em um mix contratual que combine unidades próprias e unidades franqueadas.*

Os resultados suportam ambas as hipóteses definidas sobre a adoção de formas plurais por empresas franqueadoras que operam no Brasil. Entretanto, considerando as amostras definidas para este estudo, a maioria das empresas ainda apresenta pouca experiência com o sistemas de franquias

comparativamente ao mercado norte-americano, objeto de investigação dos estudos empíricos que inspiraram este trabalho.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção da franquia empresarial para ampliação da rede de atendimento aos clientes, concomitantemente à operação de unidades próprias, foi objeto de diversos estudos publicados nos últimos 40 anos. Duas preocupações centrais, considerando o mercado norte-americano, incluíam: (1) a possibilidade de comportamento oportunista por parte do franqueador para com os franqueados e (2) os impactos de restrições verticais, impostas pelo franqueador à sua rede sobre a livre concorrência (BLAIR; LAFONTAINE, 2005).

Nos primeiros estudos temia-se que, a longo prazo, as empresas franqueadoras bem sucedidas pressionassem os franqueados a venderem suas unidades, a fim de convertê-las em unidades próprias. Temia-se, portanto, um comportamento oportunista por parte do franqueador. A principal hipótese era a de *ownership redirection*, portanto, de transitoriedade do sistema de franquias. Afirmava-se que o percentual de unidades franqueadas tenderia a zero a longo prazo ($N_F \rightarrow 0$) (OXENFELDT; KELLY, 1969). Os franqueados eram considerados fonte importante de recursos, especialmente de capital, em uma fase inicial.

Com o passar do tempo, a empresa franqueadora, mais madura, teria acesso a outras fontes de recursos mais baratas. Com isso, a franquia empresarial perderia sua principal função e a tendência seria de conversão da rede franqueada em operação própria ou, pelo menos, das unidades mais rentáveis (OXENFELDT; KELLY, 1969; HUNT, 1973; CAVES; MURPHY, 1976). Esta linha de argumentação estimulou um debate que se estendeu por quatro décadas e é denominada, entre outros termos, de Teoria de Escassez de Recursos (CASTROGIOVANNI et al., 2006b).

Entretanto, os resultados dos estudos empíricos não eram conclusivos. Na segunda metade da década de 1970, Rubin (1978) questionou a validade da hipótese proposta por Oxenfeldt e Kelly (1969) e apresentou a adoção da franquia empresarial como uma solução para problemas de agência enfrentados pelas empresas franqueadoras. Sob a perspectiva da Teoria de Agente-Principal, a franquia empresarial consiste em uma alternativa de contrato baseado em resultado que permite ao franqueador manter controle sobre o ponto de venda e da imagem de marca de sua rede, comparativamente a revendedores independentes. Trata-se de um arranjo contratual adequado quando a expansão por meio de unidades exclusivas agrega valor para a marca e para o negócio (BLAIR; LAFONTAINE, 2005).

Portanto, corresponde a um arranjo contratual caracterizado pelo compartilhamento da marca e/ou de um processo tecnológico. Diversos estudos empíricos foram publicados investigando segmentos específicos, como Alimentação ou Revenda de Combustíveis, ou mesmo o setor como um todo, especialmente considerando dados do mercado norte americano. A principal fonte de dados consiste

nos guias publicados divulgando dados das empresas franqueadoras. Distintos modelos foram testados, adotando constructos e variáveis diferentes (DANT et al., 1992; LAFONTAINE; SLADE, 2007; DANT et al., 2008). No entanto, predomina a investigação dos determinantes do *mix* contratual, definido como a participação de unidades próprias ou franqueadas na rede de franquias.

Os resultados de diversos estudos empíricos corroboram para destacar a relevância da Teoria de Agente-Principal a fim de explicar a adoção da franquia empresarial a longo prazo em detrimento da Teoria de Escassez de Recursos, não identificando indícios de transitoriedade proposta por Oxenfeldt e Kelly (1969). Em alguns estudos, como em Lafontaine (1992), sugere-se, inclusive, a hipótese de transitoriedade da participação de unidades próprias ($N_p \rightarrow 0$). Entretanto, ainda há controvérsia, com estudos baseados em dados transversais apresentando resultados que apoiam a perspectiva de escassez de recursos (DANT et al., 2008).

Estudos mais recentes realizados, a partir de 2000, usando dados transversais e longitudinais indicam que a tendência a longo prazo é de adoção de formas plurais por empresas franqueadoras (LAFONTAINE; SHAW, 2005; CASTROGIOVANNI et al., 2006^a), em linha com o proposto por Bradach e Eccles (1989). Segundo estes autores, arranjos contratuais diferentes podem ser adotados pela mesma empresa com funções semelhantes. A opção pela franquia empresarial é uma decisão a longo prazo, logo, o percentual de lojas franqueadas é definido em valor entre 0 e 1 ($0 \leq N_F \leq 1$). Ou seja, a longo prazo a empresa franqueadora opta pela adoção simultânea de unidades próprias e franqueadas, tendo em vista a sinergia entre ambas. Presume-se que a adoção de formas plurais agrega maior valor para a empresa do que a opção por apenas um arranjo contratual para desempenhar uma determinada função, como por exemplo, a revenda de mercadorias.

Neste contexto, o presente estudo teve como objetivos:

- (1) Investigar a aplicabilidade da Teoria de Escassez de Recursos e da Teoria de Agente-Principal para explicar a adoção e a evolução do sistema de franquias no Brasil considerando o período de 2000 à 2009;
- (2) Investigar se há estabilidade no uso de formas plurais por redes de franquias ao longo dos anos.

Diferenciando-se de outros estudos, foi empregada a técnica de análise de regressão múltipla de dados transversais e longitudinais (painel) de empresas franqueadoras que atuam no País, bem como foram realizadas estimativas com cinco diferentes formas funcionais (linear, lin-log, log-lin, log-linear e recíproco).

Os resultados apurados para as diferentes bases de dados definidas para este estudo não corroboram com os argumentos da Teoria de Escassez de Recursos, porém são consistentes com as hipóteses

elaboradas com base na Teoria de Agente-Principal. Para as cinco dimensões testadas relacionadas a esta segunda teoria (esforço do franqueador, risco para o franqueado, custos de monitoramento, esforço do franqueado, risco de *free-riding*) foram encontradas evidências que suportam as três primeiras, consistentes com diversos estudos empíricos realizados sobre o setor de franquias nos EUA e no Brasil (AZEVEDO et al., 2002; FERREIRA, 2005; LAFONTAINE; SLADE, 2007; BITTI, 2007). Com relação às duas últimas dimensões, as próxies adotadas não apresentaram coeficiente significativo.

As estimações dos modelos definidos neste estudo confirmaram a relevância dos custos de monitoramento, em razão da dispersão geográfica das unidades e, também, do esforço do franqueador. Especificamente aquele associado ao tempo investido para o desenvolvimento do negócio antes da abertura da primeira unidade franqueada. Ao considerar uma amostra de empresas franqueadoras, em média, mais maduras (reunidas no painel balanceado), a experiência com o sistema de franquias apresentou-se como significativa para explicar maior participação de unidades franqueadas no *mix* contratual dessas redes. Por um lado, foram apurados efeitos negativos dos custos de monitoramento e da experiência com o franchising sobre a proporção de unidades próprias. Por outro lado, foram encontradas evidências de influência positiva do esforço do franqueador e do risco para o franqueado sobre o *mix* contratual.

A análise da estabilidade do uso de formas plurais a longo prazo também revelou consistência entre os resultados apurados para empresas que atuam no Brasil e os apresentados por Lafontaine e Shaw (2005) e por Castrogiovanni et al.(2006^a) para o mercado norte-americano.

Os resultados indicaram que após alguns anos de adoção da franquia empresarial, as empresas da amostra tendem a realizar poucas modificações no *mix* contratual. A participação de unidades próprias permanece estável, mesmo quando a empresa continua a expandir em número de unidades. Como o desenvolvimento do setor no País é recente, há poucos dados disponíveis sobre empresas franqueadoras com mais de 20 anos de experiência com a franquia empresarial. No entanto, verificou-se que a proporção de unidades próprias tende a cair rapidamente nos primeiros anos de adoção da franquia empresarial, estabilizando-se próximo a 20% do total da rede. Após cerca de dezesseis anos de operação com o sistema de franquias, as empresas tendem a ajustar o percentual de unidades próprias, elevando-o ligeiramente. Depois, segue-se um novo período de estabilidade do *mix* contratual.

Aspectos como o ramo de atividade e o tamanho da rede (em número de unidades) influenciaram o uso de formas plurais nas empresas franqueadoras da amostra. As empresas de maior porte apresentaram, em média, percentuais menores de unidades próprias, em linha com os resultados apurados por Lafontaine e Shaw (2005). Além disso, segmentos como Hotelaria e Turismo,

Alimentação e Vestuário apresentaram um percentual maior de unidades próprias, comparativamente aos segmentos de Cosméticos e Perfumaria, Limpeza e Conservação e Escolas de Idiomas.

8.1 Limitações do estudo

Neste estudo a extrapolação da análise dos resultados empíricos realizada para o setor de franquias no Brasil tem como limitação a natureza das bases de dados empregadas no mesmo. O uso de dados primários seria recomendável, porém representa um desafio, especialmente para estudos pautados não apenas em dados transversais, mas também em dados longitudinais.

No entanto, cabe observar que tanto a fonte como a representatividade dos dados utilizados neste trabalho assemelham-se aos adotados nos estudos internacionais (sobre o mercado norte-americano ou de Países europeus) ou nacionais sobre o *mix* contratual no setor de franquias.

8.2 Oportunidades de investigações futuras

Tendo em vista o escopo definido para este estudo, algumas oportunidades de maior aprofundamento do tema não foram incorporadas, permanecendo como sugestões para estudos futuros.

Entre as oportunidades a curto prazo, destaca-se a necessidade de aprofundamento da análise comparativa dos resultados apurados neste trabalho com estudos empíricos publicados sobre outros mercados, empregando técnicas de análise multivariada de dados.

A médio prazo são sugeridos os seguintes temas para investigação:

- (1) Uma relação negativa entre a oferta de financiamento ao franqueado e a proporção de unidades próprias foi apurada. No entanto, os dados disponíveis não são suficientes para indicar a origem do capital disponibilizado para a abertura de novas unidades. A indicação da oferta de financiamento por franqueadoras que operam no Brasil pode, simplesmente, indicar a existência de um convênio estabelecido com uma instituição financeira. Se for esta a situação, o capital disponibilizado ao franqueado não é oriundo do franqueador. Uma investigação específica sobre esta questão pode contribuir para uma melhor compreensão sobre a disponibilidade de capital do franqueador para o investimento em novas unidades. Cabe lembrar que o custo de capital no Brasil é elevado e pode ter efetivamente contribuído para a expansão do sistema de franquias no País, porém, no presente estudo, não foram encontradas evidências que sustentem esta hipótese.
- (2) Sugere-se, também, a realização de um estudo que investigue tanto a influência do esforço do franqueado na definição do *mix* contratual, assim como o risco de *free-riding* em redes de

franquias que operam no Brasil. Apesar de terem sido definidas duas hipóteses neste trabalho com este intuito, em ambos os casos as *proxies* definidas não apresentaram coeficiente significativo em quaisquer dos modelos estimados.

- (3) Um aspecto não investigado foi a incerteza inerente ao negócio. Apesar da franquia empresarial ser, frequentemente, associada a maiores chances de sucesso, comparativamente a negócios independentes, não foram encontrados dados atualizados a este respeito. É difícil precisar se isso corresponde a um mito ou não. Nos guias de franquias, não é informado o motivo por que algumas empresas deixaram de divulgar seus dados ao longo dos anos, indicando a necessidade de uso de outras fontes de dados.
- (4) Tendo em vista que existem empresas com crescimento negativo ou neutro (em número de unidades), identifica-se uma oportunidade de investigação com vistas a uma melhor compreensão da adoção de formas plurais por redes com esses perfis de crescimento. Sugere-se que este aprofundamento diferencie empresas franqueadoras de maior e de menor porte, com base no número de unidades da rede de franquias.
- (5) Por fim, recomenda-se a continuidade de estudo da dinâmica do uso de formas plurais a longo prazo, com vistas a responder às seguintes questões: (a) Quais os determinantes da evolução do *mix* ao longo do tempo? (b) Por que ocorre um ajuste na proporção de unidades próprias, após cerca de 16 anos de operação com a franquia empresarial? (c) Será que esta estabilidade será mantida a longo prazo, após duas décadas de experiência com o sistema de franquias?

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Guia Oficial de Franquias 2000**. São Paulo: Ed. Empreendedor, ano 2, n. 2, 2000.

_____. **Guia Oficial de Franquias 2001**. São Paulo: Ed. Empreendedor, ano 3, n. 3, 2001.

_____. **Guia Oficial de Franquias 2002**. São Paulo: Ed. Empreendedor, ano 4, n. 4, 2002.

_____. **Guia Oficial de Franquias 2003**. São Paulo: Ed. Empreendedor, ano 5, n. 5, 2003.

_____. **Guia Oficial de Franquias 2004**. São Paulo: Ed. Empreendedor, ano 6, n. 6, 2004.

_____. **Guia Oficial de Franquias 2005**. São Paulo: Ed. Empreendedor, ano 7, n. 7, 2005.

_____. **Guia Oficial de Franquias 2006**. São Paulo: Ed. Empreendedor, ano 8, n. 8, 2006.

_____. **Guia Oficial de Franquias 2007**. São Paulo: Ed. Empreendedor, ano 9, n. 9, 2007.

_____. **Guia Oficial de Franquias 2008**. São Paulo: Ed. Empreendedor, ano 10, n. 10, 2008.

_____. **Guia Oficial de Franquias 2009**. São Paulo: Ed. Empreendedor, ano 11, n. 11, 2009a.

_____. **Sobre o setor**. 2009b. Disponível em: http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A040_cod_area=11&A041_cod_conteudo=5. Acesso em: 10 mar. 2009.

_____. **Panorama Geral de Franquias no Brasil e no Mundo: documentação interna**, ABF, 2009c.

_____. Franchising teve crescimento em 2007. **Guia Oficial de Franquias 2008**. São Paulo: Ed. Empreendedor, ano 10, n. 10, 2008b.

ALCHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold. Production, Information Costs, and Economic Organization. **American Economic Review**, v. 62, n. 5, p. 777–95, 1972.

ANGELO, Claudio F. de, SILVEIRA, José A. G, FÁVERO, Luiz Paulo L, VANCE, Patricia de S., LUPPE, Marcos R., ALVAREZ, R.A.G. **Franquia Empresarial no Brasil: Relacionamento franqueador-franqueado**. São Paulo: Programa de Administração em Varejo (PROVAR) da Fundação Instituto de Administração (FIA) (2006). (Relatório de pesquisa)

ASKER, John. **Measuring Cost Advantages from Exclusive Dealing: an empirical study of beer distribution**. Department of Economics, Harvard University, 2004. Não publicado.

AZEVEDO, P.F. Integração Vertical e Barganha. São Paulo: - Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. (Tese de doutorado) São Paulo: 1996, 219f.

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

BAIN, Joe S. **Industrial Organization**. USA: John Wiley , 1968

BAUM, Chistopher F. **Instrumental Variables Estimation in Stata**. Boston College. Disponível em: fmwww.bc.edu/Gstat/docs/StataIV.pdf em 05/02/2010.

BHATTACHARYYA, S.; LAFONTAINE, F. Double-Sided Moral Hazard and the Nature of Share Contracts. **RAND Journal of Economics**, v. 26, n.4, p.761-781, 1995.

BESANKO, D. *et al.* **A Economia da Estratégia**. 3.ed. São Paulo: Bookman, 2006.

BESHEL, B. An introduction to Franchising. International Franchise Association Education Foundation. 2001. Disponível em: www.franchise.org em 28/12/2009.

BITTI, E.J.S. **Efeito da dispersão geográfica de lojas em redes de franquia no Brasil**. Vitória: FUCAPE, 2007. 94p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2007.

_____. ; AQUINO, A.C.B; PAGLIARUSSI, M. S. **Custos interorganizacionais: o efeito dos custos de monitoramento na decisão de mix de redes franqueadas brasileiras**. Trabalho apresentado ao 7 CONGRESSO USP DE CONTROLADRIA E CONTABILIDADE, São Paulo: USP, 2007.

BLAIR, R. D.; LAFONTAINE, F. **The Economics of Franchising**, Cambridge: University Press, 2005.

BRADACH, Jeffrey L.; ECCLES, Robert G. Price, Authority, and Trust: from ideal types to plural forms. **Annual Review of Sociology**, v. 15, p. 97–118, 1989.

BRICKLEY, J.; DARK, F.; WEISBACH, M.S. An Agency Perspective on Franchising. **Financial Management**, v. 20, p. 27-35, 1991.

CASTELLO BRANCO, C.E.; FONTENELLE, A.P.; MENDES, E.F.; PIMENTEL, M.O. **Setor de shopping center no brasil: evolução recente e perspectivas**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 26, p. 139-190, set. 2007. Disponível no site: www.bndes.gov.br. Acesso em 10/09/2009

CASTROGIOVANNI, G., COMBS, J., JUSTIS, R. Shifting Imperatives: an integrative view of resource scarcity and agency reasons for franchising. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 23-40, jan.2006a.

_____. ; _____. Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-outlet Networks. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 1, p. 27–44, 2006b.

CAVES, R.; MURPHY, W. Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets. **Southern Economic Journal**, v. 42, n.4, p. 572–586, 1976.

CARLTON, D.W.; PERLOFF, J.M. **Modern Industrial Organization**. New York: HaperCollins College Publishers, 1994, 2 ed.

CHIOU, J.; HSIEH, C; YANG, C. The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance and Competitive Advantage on Frachisses' Intention to Remain in the Franchise System. **Journal of Small Business Management**. v. 42, n.1, p.19-36, Jan 2004

CHINA IN BOX. **Sobre nós. História.** Disponível em: www.chinainbox.com.br/novosite/. Acesso em 10/03/2009.

CHERTO, M.; RIZZO, Marcus (org.). **Franchising na Prática.** São Paulo: Makron Books, 1994.

_____; CAMPORA, F.; GARCIA, F.; RIBEIRO, A.; IMPERATORE, L.G. **Franchising: uma estratégia para a expansão dos negócios.** São Paulo: Premier Máxima, 2006.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

COMBS, J.; CASTROGIOVANNI, G. Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise Versus Company Ownership. **Journal of Small Business Management**, v. 31, n.2, p.37-48, 1994.

_____; KETCHEN, D. Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. **Academy of Management Journal**, v. 42, n.2, p. 196-207, 1999.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Banco de Teses.** Disponível em: <http://www.capes.gov.br/servicos/banco-de-teses>. Acesso em: 30 mar. 2009.

DANT, R.P.; KAUFMANN, P.J.; PASWAN, A.K. Ownership Redirection in Franchised Channels. **Journal of Public Policy and Marketing**, v. 11, n. 1, p. 33-44, 1992.

_____; _____. What we know about ownership redirection in franchising: a meta-analysis. **Journal of Retailing**, v. 72, n. 4, p. 429-444, winter 1996.

_____. A Futuristic Research Agenda for the Field of Franchising. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 1, p. 91-98, 2008.

_____; PERRIGOT, R.; CLIQUET, G. A Cross Cultural Comparison of Plural Forms in Franchise Networks: United States, France and Brazil. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 2, p. 286-311, 2008.

DFREIRE Comunicações e Negócios. ABF e APEX-Brasil renovam acordo para a internacionalização das franquias brasileiras. 22/12/2006. Disponível para consulta no site: <http://www.feirasdobrasil.com.br/revista.asp?area=noticias&codigo=9483>;

_____. Marcas brasileiras marcam presença no principal evento de franquias dos EUA. 05/04/2005. Disponível no site: <http://sofranquias.com.br/noticias/noticias.php?tid=570> em dezembro/2006.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Franquias: O Mercado não está saturado. **Central Brasileira do Setor de Serviços (CEBRASE)**. 07/mar/2007. Disponível no site: http://www.cebrasse.org.br/noticias.php?id_noticia=1184 em 28/12/2009.

EISENHARDT, K. Agency Theory: An Assessment and Review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

ELANGO, B.; FRIED, V. H. Franchising Research: A Literature Review and Synthesis. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 3, p. 68-82, 1997.

FAMA, E. Agency Problems and the Theory of the Firm. **Journal of Political Economy**. V.88, p. 288-307. 1980.

FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FAVARO, T. A nova era da pirataria. **Revista Veja**. Publicado em: 22 abr. 2009. São Paulo, n. 2019. Disponível em: http://veja.abril.com.br/220409/p_078.shtml. Acesso em 30 out. 2009.

FÁVERO, L.P. *et al.* **Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. São Paulo: Campus, 2009.

FERREIRA, M. P. **Escassez de Recursos Críticos, Teoria de Agência e Risco: uma análise dos determinantes da proporção de franquias no Brasil**. São Paulo: Mackenzie, 2005. 1v. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2005.

FOSTER, Dennis L. **O Livro Completo de Franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

FOUTO, Nuno M. M. D. **Mercado de consumo brasileiro: evolução e determinantes do volume de vendas. uma análise do período pós real**. Pós-graduação do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2008, 142f. (Tese de Doutorado)

GOULD, W. Why isn't the calculation of R2 the same for areg and xtreg, fe? September, 1996. Disponível em: <http://www.stata.com/support/faqs/stat/xtr2.html> em 10/02/2010.

GUIA DO FRANCHISING. Glossário. Disponível em: <http://www.guiadofranchising.com.br/franquia/franquias/franchising/glossario.php?id=1> em 30/12/2009.

GUJARATI, D. **Econometria Básica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 3ra reimpressão, 2006.

GROSSMAN, S; HART, O. The costs and benefits of ownership: a theory of vertical integration and lateral integration. **Journal of Political Economy**. v.94, p. 691–719, 1986.

HANSON, Gordon H. Incomplete Contracts, Risk, and Ownership. **International Economic Review**, v. 36, n. 2, p. 341–63, 1995.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HART, Oliver; MOORE, John. Property Rights and the Nature of the Firm. **Journal of Political Economy**, v. 98, n. 6, p. 1119-58, 1990.

HEINZE, F. G. **Determinantes de Esquemas de Pagamentos em Contratos de Franquia**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2005. 53p. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação Mestrado Profissional em Finanças e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

HOLMSTROM, Bengt; MILGROM, Paul. The Firm as an Incentive System. **American Economic Review**, v. 84, n. 4. p. 972–91, 1994.

HUNT, S. The Trend Toward Company-Operated Units in Franchise Chains, **Journal of Retailing**, v. 49, n. 2, p. 3–12, 1973.

INDITEX. Our Group. Disponível em: http://www.inditex.com/en/who_we_are/our_group em 28/12/2009

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Sistema de Contas Nacionais Referência 2000 (IBGE/SCN 2000 Anual) **Série - Produto interno bruto (PIB): variação real anual**. 10/mar/2009. Disponível em: www.ipeadata.gov.br em 14/11/2009.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor (IBGE/SNIPC) **Série - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA)**. 11/nov/2009. Disponível em: www.ipeadata.gov.br em 14/11/2009.

INFOMONEY. Redes de franquias se internacionalizam; hoje há 54 marcas no exterior. **Blog do Empreendedor**, 03/11/2008. Disponível para consulta no site: http://www.apexbrasil.com.br/noticia_detalhe.aspx?idnot=195 em janeiro/2009.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360. 1976.

KAUFMANN, P.J., & LAFONTAINE, F. Costs of Control: The Source of Economic Rents for McDonald's Franchisees. **Journal of Law and Economics**, v. 37, n. 2, p. 417-53. 1994.

KEHOE, M. R. Franchising, agency problems, and the cost of capital. **Applied Economics**, v. 28, n.11, p. 1485-1493, 1996.

KIM, J.; MAHONEY J.T. Property Rights Theory, Transaction Costs Theory, and Agency Theory: An Organizational Economics Approach to Strategic Management. **Managerial and Decision Economics**. v.26, p. 223-242, 2005.

KLEIN, B.; MURPHY, K.M. Vertical Integration as a Self-Enforcing Contractual Arrangement. **AEA Papers and Proceedings**, p. 415-420, May 1997.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 7.ed. São Paulo: LTC, 1999.

_____; **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAFONTAINE, F. Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. **RAND Journal of Economics**, v. 23, n. 2, p. 263-283, 1992.

_____; KAUFMANN, P.J. The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems. **Journal of Retailing**, v. 70, n. 2, p. 97-113, 1994.

_____; OXLEY, J.E. International Franchising Practices in Mexico: do franchisors customize their contracts? **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 13, n. 1, p. 95-123, 2004.

_____; SHAW, K.L. The Dynamics of Franchise Contracting: evidence from panel data. **Journal of Political Economy**, v. 107, n. 5, p. 1041-1080, 1999.

_____; _____. Targeting Managerial Control: evidence from franchising. **RAND Journal of Economics**, v. 36, n. 1, p. 682, 2005.

_____; SLADE, M. E. Retail Contracting: theory and practice. **Journal of Industrial Economics**, v. 45, n. 1, p. 1-25, 1997.

_____; _____. **Exclusive Contracts and Vertical Restraints: empirical evidence and public policy**. Trabalho apresentado à Conference on Advances in the Economics of Competition Law, Rome, Italy, 2005.

_____; _____. Vertical Integration and Firm Boundaries: the evidence. **Journal of Economic Literature**, v. 45, n. 3, p. 629-685, 2007.

LILLIS, C.M. ; NARAYANA, C.L. ; GILMAN, J.L. Competitive Advantage Variation Over the Life Cycle of a Franchise. **Journal of Marketing**. v.40, p.77-80,1976.

MADEIRA, A. B. **Internacionalização do varejo: um estudo com empresas brasileiras por meio de análise de conteúdo**. Pós-graduação do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2009, 233f. (Tese de Doutorado)

MARQUES. D.S.P. **Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença das redes brasileiras no exterior**. Pós-graduação do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. 2006, 144f. (Dissertação de mestrado)

MARQUES, D.S.P.; MERLO, E.M.; LUCCHESI, C.A.M. Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. *Revista FACEF Pesquisa*, v.8, n.2, 2005.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTIN, R.E. Franchising and Risk Management. **American Economic Review**, v. 78, n. 5, p. 954-968, 1988.

MARTIN, R.; JUSTIS, R. Franchising, Liquidity Constraints and Entry. **Applied Economics**, v. 25, n. 9, p. 1269–1277, 1993.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística Geral e Aplicada**. 3.ed., São Paulo: Atlas, 2005.

MAURO, P.C. **Guia do Franqueador: como crescer através do franchising**. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1994.

MCAULIFFE, R.E. Experience goods. *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Managerial Economics*; p1-92, 921p, 2005.

MICHAEL, S.C.; COMBS, J.G. Entrepreneurial failure: the case of franchisees. **Journal of Small Business Management**. v. 46, n.1, p. 73-90, jan 2008.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). **Ministério do Desenvolvimento instala Fórum Setorial de Franquias**. ASCON-MDIC 23/08/2004. Disponível para consulta no site: http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/ascom/noticias/noticia.php?cd_noticia=6033 em dezembro/2006

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). **Cartilha: o que é franquia?** 2005. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/\\$File/NT00031C6E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/$File/NT00031C6E.pdf). Acesso em: 10 set. 2008.

NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97-112, winter 1991.

_____. **Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1992.

NORTON, S.W. An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form. **Journal of Business**, v. 61, n. 2, p. 197-217, 1988.

O BOTICÁRIO. Empresa. **Boticário Institucional**. Disponível em: www.internet.boticario.com.br/portal/site/institucional. Acesso em 10/03/2009.

OLIVO, R. L. F.; GOZZI, S. ; CRIVELARO, E. ; CAVALCANTI, M. . A criação de valor das franquias empresariais no Brasil sob a perspectiva do franqueador. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. XII, p. 85-100, 2008.

OXENFELDT, A.; KELLY, A. Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains? **Journal of Retailing**, v. 44, n. 4, p. 69–83, 1969.

OXENFELDT, A.; THOMPSON, D. Franchising in Perspective. **Journal of Retailing**, v. 44, n. 4, p. 3–13, 1969.

PAMPLONA, C. **A Engenharia do Franchising**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PAULY, M.V. The Economics of Moral Hazard: Comment. **The American Economic Review**, v. 58, n. 3, p. 531-537, Jun.1968

PÉNARD, Thierry; RAYNAUD, Emmanuel; SAUSSIÉ, Stéphane. Dual Distribution and *Royalty* Rates in Franchised Chains: an empirical analysis using french data. **Journal of Marketing Channels**, v. 10, n. 3, 4, p. 5–31, 2003.

PINDYCK, R.S.; RUBINFELD, D.L. **Microeconomics**. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2009.

POSNER, R.A. Keynote Address: Vertical Restrictions and “fragile monopoly”. **The Antitrust Bulletin**. v. 50, n. 3, p.499-509, Fall 2005

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: SENAC, 2001. 160 p.

PRADO, M.N. **Franchising na alegria e na tristeza**. São Paulo: Ed. do Autor, 2008.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Economic Impact of Franchised Businesses**. IFA, 2008, v. 2, 16f. Disponível em: <http://www.franchise.org> em 10/03/2009.

ROCHA, M.M. Integração Vertical e Incerteza: Um estudo empírico com a indústria petroquímica nacional. Pós-graduação em Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2002, 159f.

RUBIN, P. The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. **Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 1, p. 223-233, 1978.

SANTOS, Marco Aurélio dos. **Panorama Setorial: lojas de conveniência**. São Paulo: Gazeta Mercantil, ago. 1997.

SCHAFFER, Mark E.; STILLMAN, Steven. XTOVERID: Stata module to calculate tests of overidentifying restrictions after xtreg, xtivreg, xtivreg2, xthtaylor. IDEAS. 21/Oct/2006. Disponível em: ideas.repec.org em 11/02/2010.

_____. XTIVREG2: Stata module to perform extended IV/2SLS, GMM e AC/HAC, LIML and k-class regression for panel data models. IDEAS. 01/Nov/2005. Disponível em: ideas.repec.org em 11/02/2010.

SCHMALENSEE, Richard. Industrial Economics: An Overview. **The Economic Journal**, v. 98, n. 392, pp. 643-681, Sep. 1988.

SCOTT, F.A. Franchising vs. Company Ownership as a Decision Variable of the Firm, **Review of Industrial Organization**, 10, 69-81, 1995.

SEID, Michael. The Evolution of Franchising. **Franchise Update Magazine** n. I, 2006. Disponível em: <http://www.franchise-update.com/article/215/>. Acesso: em 30 ago 2009.

SHANE, S. Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: a study of new franchisors. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 216–234, 1996.

SHANE, S. Explaining the Distribution of Franchised and Company: owned outlets in franchise systems. **Journal of Management**, v. 24, n. 6, p. 717–739, 1998.

SHEPARD, A. Contractual Form, Retail Price, and Asset Characteristics. **Rand Journal of Economics**, v. 24, n. 1, p. 58-77, 1993.

SHIBA, Robison. O japonês que largou a carreira de dentista para fazer comida chinesa. Histórias de sucesso de redes franqueadoras e seus franqueados. **Portal do Franchising**. Disponível em: www.portaldofranchising.com.br. Acesso em 10/03/2009.

SILVA, V.L.S. Ambiente Institucional e Organização de Redes de Franquias: Uma comparação entre Brasil e França. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro de Ciência Exatas de Tecnologia da Universidade Federal de São Carlos. (Tese de Doutorado). São Carlos: 2004, 203f.

_____; AZEVEDO, P.F. Formas Plurais no Franchising de Alimentos: Evidências de Estudos de Caso na França e no Brasil. **RAC**, 1a. Edição Especial, p. 129-152, 2007.

SORIANO, D.R. Franchising in Spain: Agency and Capital Scarcity Perspectives. **The Service Industries Journal**, v.25, n.8, p.1015–1027, Dez. 2005.

SPINELLI, Steve, BIRLEY, Sue. Toward a theory of conflict in the franchise system, **Journal of Business Venturing**, v.11, n.5, p.329-342, set.1996.

TNS Interscience. **Censo Shopping Center Brasil**. 2008. (apresentação em powerpoint)

UCLA. FAQ: Why are R2 and F so large for models without a constant? Statistical Consulting Services. Disponível em: http://www.ats.ucla.edu/stat/mult_pkg/faq/general/noconstant.htm. Acesso em 10/fev/2010.

UOL Notícias. **Nordeste, Norte e Sudeste aumentam participação no PIB do País**. Publicado em: 26 nov. 2007. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/ultnot/2007/11/26/ult4294u873.jhtm>. Acesso em 30/ago/2009.

VANCE, P.S. **Estratégias e Políticas de Precificação em Lojas de Conveniência**. Pós-graduação do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2000, 112f. (Dissertação de Mestrado)

VANCE, P. S., Figueira Júnior, M. F., ALVAREZ, R. A. G. **Um Estudo sobre a Internacionalização de Franquias Brasileiras** In: X SEMEAD, 2007, São Paulo.

WINDSPERGER, Josef; DANT, Rajiv P. Contractibility and the Ownership Redirection in Franchising: a property rights view. **Journal of Retailing**, v. 82, p. 259–272, Fall 2006.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985. 450 p.

_____ ; WINTER, Sidney. **The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development**. Oxford: University Press, 1993. 244 p.

_____. The Theory of the Firm as Governance Structure: from choice to contract source. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171-195, summer 2002.

WOOLDRIGDE, J.M. **Introdução à Econometria: uma Abordagem Moderna**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

YAFFEE, R. A primer for Panal Data Analysis. Connect Information Technology at NYU. Fall 2003. 11p. Disponível em: HTTP://www.nyu.edu/its/pubs/connect/fall03/yaffee_primer.html em 30/07/2009.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. Tese submetida ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como parte dos requerimentos para a obtenção do Título de Livre Docente. São Paulo: 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE 01 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

- a. Base 2009 (Dados Transversais)
- b. Dados em Painel não Balanceado (2000-2009)
- c. Dados em Painel Balanceado (2000-2009)

APÊNDICE 02 - DETALHAMENTO DAS VARIÁVEIS DOS GUIA OFICIAIS DA ABF

APÊNDICE 03 - ESTIMAÇÃO DO PRIMEIRO MODELO: ANÁLISE DOS DADOS TRANSVERSAIS PARA O ANO DE 2009 COM NR_ESTADOS, PERC_REGIÃO E UN_EXT

- a. Linear
- b. Lin-Log
- c. Log-Lin
- d. Log-Linear
- e. Recíproco

APÊNDICE 04 - ESTIMAÇÃO DO SEGUNDO MODELO: ANÁLISE DOS DADOS TRANSVERSAIS PARA O ANO DE 2009 CONSIDERANDO APENAS OS DADOS DISPONÍVEIS NOS GUIAS DA ABF

- a. Linear
- b. Lin-Log
- c. Log-Lin
- d. Log-Linear
- e. Recíproco

APÊNDICE 05 - ESTIMAÇÃO DO TERCEIRO MODELO: ANÁLISE DOS DADOS EM PAINEL NÃO BALANCEADO (2000-2009)

- a. Linear
- b. Lin-Log
- c. Log-Lin
- d. Log-Linear
- e. Recíproco

APÊNDICE 06 - ESTIMAÇÃO DO QUARTO MODELO: ANÁLISE DOS DADOS EM PAINEL BALANCEADO (2000-2009)

- a. Linear
- b. Lin-Log

- c. Log-Lin
- d. Log-Linear
- e. Recíproco

APÊNDICE 07 - ESTIMAÇÃO DO QUINTO MODELO: EVOLUÇÃO DO MIX CONTRATUAL
AO LONGO DO TEMPO: ANÁLISE DE REGRESSÃO MÚLTIPLA DE DADOS EM PAINEL

- a. Cúbico (Painel não balanceado)
- b. Cúbico (Painel balanceado)
- c. Recíproco (Painel não balanceado)
- d. Recíproco (Painel balanceado)

ANEXO - LEI NO 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

Art. 1º Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta lei.

Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII - especificações quanto ao:

a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;

b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e

c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo; e

e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e

b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores;

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

a) supervisão de rede;

b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;

c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;

d) treinamento dos funcionários do franqueado;

e) manuais de franquia;

f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e

g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - (INPI) das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

a) know how ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e

b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.

Art. 4º A circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º (VETADO).

Art. 6º O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua circular de oferta de franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º O disposto nesta lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 9º Para os fins desta lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10. Esta lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

ITAMAR FRANCO