

Teorias aplicadas ao franchising: um estudo de caso pré franqueamento

MATHEUS DERMONDE GONCALVES

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

RENATO DE CASTRO GARCIA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

Teorias aplicadas ao *franchising*: um estudo de caso pré franqueamento

1. INTRODUÇÃO

O setor de franquias vem apresentado um desempenho robusto nos últimos anos, superando o cenário de instabilidade econômica brasileiro (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*, 2019). Dados da ABF (2019; 2017; 2016) indicam que no período entre 2014 e 2018 houve uma abertura líquida de cerca de 202.000 vagas no setor, representando um crescimento de 18,4% no período. Com relação ao faturamento do setor, o crescimento no mesmo período foi de 35,7%, chegando a R\$ 174 bilhões no ano de 2018. Como contraponto, pode-se apontar para um declínio do número de redes neste intervalo de 5 anos, uma redução de 1,9%, acompanhada pela abertura líquida de 28.063 unidades no país. De uma maneira geral, pode-se apontar para um avanço da importância do setor para economia brasileira.

Uma característica relevante do setor de franquias brasileiro é sua heterogeneidade, visto que agrupa dentro de si as mais diversas atividades. Neste sentido, torna-se relevante a organização do setor em segmentos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*, 2016). A segmentação vigente, elaborada pela ABF, classifica o setor em 11 grupos, sendo eles: Alimentação; Saúde, Beleza e Bem Estar; Serviços e Outros Negócios; Moda; Hotelaria e Turismo; Serviços Educacionais; Casa e Construção; Serviços Automotivos; Comunicação, Informática e Eletrônicos; Entretenimento e Lazer; e Limpeza e Conservação.

Dentre os segmentos, o de alimentação vem sendo o mais participativo no faturamento total do setor nos últimos anos. Dados da ABF (2019) apontam para um faturamento de 45,8 bilhões de reais em 2018, cerca de 26,2% do faturamento total do setor. Segundo o Instituto Foodservice Brasil (2019), dentre as tendências para o setor alimentício no Brasil, podem ser destacados: alimentação saudável e preocupação com a sustentabilidade; personalização; experiência do cliente; e cozinha étnica/regional.

Com relação à geografia do *franchising* no país, dados de 2017 apontam que dentre as 10 cidades com maior número de unidades, apenas Campinas, a sétima colocada, não é uma capital estadual ou federal. A cidade do interior do estado de São Paulo, também se destaca por ser a terceira colocada no ranking nacional de cidades originárias de marcas de franquias (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*, 2017).

A literatura acadêmica clássica analisa a decisão do *franchising* sob duas óticas, a da Teoria de Escassez de Recursos e da Teoria da Agência (COMBS *et al.*, 2004). Na primeira delas, a ideia central é a utilização desse modelo de negócio como uma forma de captação de recursos, principalmente financeiros, para se promover o crescimento da marca (OXENFELDT; KELLY, 1969; CAVES; MURPHY, 1976). Já sobre a perspectiva da Teoria da Agência, o *franchising* surge como uma forma de minimizar os custos de transação envolvidos no processo de expansão. Tem como foco a ideia de que uma expansão por meio de unidades próprias carrega consigo um elevado custo de monitoramento, sendo assim, o franqueamento é uma forma de mitigá-lo, principalmente em regiões geograficamente dispersas (RUBIN, 1978; LAFONTAINE, 1992; BRICKLEY; DARK 1987).

Mais recentemente, tomando como base a ideia proposta pela Nova Economia Institucional de que a estrutura de governança pode ser definida a partir das características de determinada transação (WILLIAMSON, 1985), um novo campo de interpretação para a compreensão do funcionamento do *franchising* foi proposto. O ponto central da discussão é a utilização de um mix contratual entre unidades próprias e franqueadas com objetivo de diminuir o custo transacional (LAFONTAINE; SHAW, 2001).

Sob a perspectiva do objeto de estudo, a maioria da literatura busca promover uma compreensão do funcionamento do *franchising* já constituído, olhando para negócios que já vem adotando esse modelo de funcionamento. São exemplos Bitti *et al.* (2015); Da Silva *et al.* (2017); e Davidovitsch *et al.* (2009), que possuem como objeto de estudos redes de franquias. Pode-se apontar, portanto, para existência de uma lacuna na literatura que apresente estudos aprofundados sobre a questão do pré franqueamento, debruçando-se sobre uma marca que ainda é pautada em um modelo de negócio próprio, mas que possui a perspectiva de se tornar uma franquia. A exploração desse tema pode contribuir com a compreensão de fatores que ajudem a explicar o desenvolvimento e expansão do segmento de franquias no país.

O método de estudo para esta pesquisa foi o de estudo de caso único. Delimitou-se o objeto de estudo a partir dos aspectos mencionados anteriormente: estabelecimento alimentício; com funcionamento unicamente através de unidades próprias, mas com perspectiva de franqueamento; originário do município de Campinas. Dentro dos parâmetros apontados, a marca escolhida foi um restaurante *fast-casual* mexicano, identificado no trabalho como “*Fast-Casual Mexicano*”.

Selecionado o objeto de estudo do trabalho, desenvolveu-se como objetivo central da pesquisa, a análise das motivações que levaram os proprietários do *Fast-Casual Mexicano*, em função das características do negócio, a adotar uma perspectiva de franqueamento, bem como qual estratégia será adotada posteriormente a mudança de modelo de negócio. Buscou-se compatibilizar tais aspectos com elementos da Teoria de Escassez de Recursos, Teoria da Agência e Teoria Institucional. Desta maneira, a pergunta norteadora para o presente trabalho é: a Teoria da Escassez de Recursos, a Teoria da Agência e a Teoria Institucional explicam a decisão de franqueamento e a estratégia planejada do *Fast-Casual Mexicano*?

Este trabalho é dividido em cinco seções, a contar desta introdução, sendo: (ii) contexto e referencial teórico, (iii) metodologia adotada para o trabalho, contendo a apresentação do caso estudado; (iv) análise dos resultados e discussões; e por fim são apresentadas as (v) considerações finais.

2. CONTEXTO E REFERENCIAL TEÓRICO

Na presente seção busca-se apresentar o contexto do setor de franquias bem como o arcabouço teórico para sustentação do trabalho. A primeira subseção é constituída pela discussão dos aspectos gerais e características desse modelo de negócio, já a segunda, apresenta o referencial teórico em três eixos (i) Teoria da Escassez de Recursos; (ii) Teoria da Agência; e (iii) Teoria Institucional descrevendo respectivamente tais teorias e suas aplicações no contexto de franquias.

2.1 O CONTEXTO DO *FRANCHISING*

Franquias podem ser compreendidas enquanto um formato de negócio caracterizado pela interação entre duas partes principais, o franqueador (proprietário da rede) e franqueado (proprietário da marca). A definição legal do *franchising* no Brasil é apresentada pela Lei 8.955 de 15 de dezembro de 1994, caracterizando-o como um sistema em que o: “[...] franqueador cede ao franqueado o direito de uso de uma marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços [...] mediante remuneração direta ou indireta, sem que no entanto fique caracterizado vínculo empregatício.”

Cherto (1988) e Mauro (1994) traçam um panorama histórico deste modelo de negócio. Os autores apontam que as raízes do *franchising* surgiram nos Estados Unidos, durante meados do século XIX com a Singer Sewing Machine Company e no final do mesmo século com a Coca Cola. O marco na linha do tempo das franquias, entretanto, é 1954, com o franqueamento da marca McDonald's. No contexto brasileiro, ainda segundo os autores, as pioneiras foram as escolas de idiomas Yázigi e CCAA, nos anos 60. Com a difusão no país ocorrendo a partir dos anos 80, principalmente em função do aumento do percentual urbano da população e pela expansão dos shoppings centers.

Silva e Azevedo (2012) apontam que na relação entre franqueado e franqueador, pode-se observar ganhos bilaterais, derivados da utilização tanto de ativos tangíveis como de ativos intangíveis. Dentre as vantagens para o franqueador, pode-se apontar para rapidez no processo de expansão, maior disponibilidade de recursos humanos e financeiros, maior eficiência na cobertura de mercados, alto grau de responsabilidade do franqueador, maior conhecimento regional por parte do proprietário da unidade (MAURO, 1994; CHERTO, 1988). Os mesmos autores apontam que com relação às vantagens para o franqueado, pode-se apontar o maior poder da marca, conceito mercadológico testado e aprovado, economias de escala e suporte do franqueador.

Com relação ao arranjo do *franchising*, pode-se apontar para existência de taxas e *royalties* como contrapartida paga pelo franqueado ao franqueador (BERNARD, 1993). Da Silva *et al.* (2017) realizam um estudo empírico no qual apontam para uma tendência à cobrança de menores taxas de *royalties* para maiores níveis de dispersão geográfica, aspecto esse influenciado pela capacidade de monitoramento do franqueador. Ainda com relação às taxas do *franchising*, Roh *et al.* (2018) apontam que a cobrança destas, fazem com que franquias alimentícias sofram menos em momentos de oscilações econômicas do que negócios próprios. Portanto, segundo os autores, a utilização de franquias é uma forma de mitigação de risco em função das taxas cobradas.

Aguiar *et al.* (2016) exploram os principais fatores motivadores para a decisão de franqueamento, sob a ótica do franqueador. Os autores constroem um modelo composto por três níveis de motivadores: Essenciais, Primários, e Secundários. Os Motivadores Essenciais podem ser considerados *sine qua non* para decisão do *franchising*, são eles: aumento da receita, redução de custos e melhora na lucrativa. Os Motivadores Primários completam os apresentados no primeiro grupo, pertencem a esse grupo: expansão acelerada, escassez de recursos e capital, padronização de produtos e serviço, economias de escala, e compartilhamento de risco. Por fim, os Motivadores Secundários são aqueles que reforçam, mas que por si só não implicam no franqueamento, fazem parte: *status* e reconhecimento, legislação favorável, facilidade de crédito, e sugestão de consultoria.

O *franchising*, como qualquer modelo de negócio, está sujeito a experiências de falha e sucesso. Alguns estudos buscam promover uma maior compreensão acerca desse contexto. Com relação ao fracasso de uma franquia, sob a ótica do franqueado, podem ser apontados aspectos financeiros, aspectos peculiares ao *franchising* e falta de experiência gerencial ou setorial (MACHADO; ESPINHA, 2010). Segundo Lima *et al.* (2012), o principal ponto de insatisfação por parte do franqueador encontra-se relacionado a rentabilidade das unidades franqueadas. Da mesma forma, sob a ótica do franqueado, a principal insatisfação está relacionada a baixa rentabilidade (DE SALLES VANCE *et al.*, 2010). Na direção do desenvolvimento de fatores críticos de sucesso para esse modelo de negócio, aspectos como a correta seleção dos franqueados ganham importância (TOLEDO; PROENÇA, 2005). Além disso, o suporte oferecido pelo franqueador e tamanho da cadeia são positivamente relacionados com a probabilidade de sobrevivência de uma franquia (FAÇANHA *et al.*, 2013)

Focados na relação entre franqueado e franqueador, Croonen e Brand (2015) buscam compreender as respostas dos franqueados às mudanças impostas pelo franqueador. Neste contexto, as autoras apontam que maiores níveis de padronização do sistema de franquias garantem uma melhor resposta dos franqueados, sendo assim, esforços na construção de um sistema padronizado pelo franqueador são fundamentais para mitigar possíveis desgastes acerca de mudanças estratégicas de rede.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Dentre as teorias utilizadas no contexto do *franchising*, as três mais utilizadas são: Teoria da Escassez de Recursos, Teoria da Agência e Teoria Institucional. Nesta subseção são apresentadas as fundamentações de cada uma das teorias, bem como seus principais autores.

2.2.1 Teoria da Escassez de Recursos

Oxenfeldt e Kelly (1969) apresentaram um primeiro trabalho que busca compreender o funcionamento acerca do *franchising*. Segundo os autores, a preferência dos empreendedores é pela manutenção de estabelecimentos próprios, entretanto a escolha para migrar para franquias é pautada na necessidade de captação de recursos.

Outro aspecto que se relaciona com a Teoria de Escassez de Recursos, e que se aplica ao contexto de franquias, é o de economias de escala. A ideia geral é de que franquias tornam-se vantajosas em função das economias obtidas através da dispersão dos custos entre as diversas unidades (CAVES; MURPHY, 1976).

Uma ideia derivada das proposições apresentadas pelos defensores da Teoria de Escassez de Recursos como fundamentadora para o *franchising* é a de ciclo de vida de um negócio. Neste contexto, negócios recentes e pequenos adotariam esse modelo de negócio como uma forma de captar recursos com objetivo de expandir seu negócio. Entretanto, com o passar do tempo, a tendência é a de diminuição do número de unidades franqueadas e avanço no número de unidades próprias (OXENFELDT; KELLY, 1969; COMBS *et al.*, 2004). Nesta mesma direção, aponta-se para o contexto de que o franqueamento seja uma solução para novos negócios também em função da dificuldade de obtenção de crédito por meio de outras fontes, aspecto esse, que tende a ser amenizado com o amadurecimento do negócio (DIAZ-BERNARDO, 2012).

Segundo Diaz-Bernardo (2012) a utilização de franquias é uma forma barata e rápida de se obter crescimento, uma vez que o franqueado fornece dinheiro ao franqueador através de taxas e *royalties*. Segundo o autor, tais recursos são importantes tanto para o início da operacionalização do negócio, como para o seu crescimento.

Alguns estudos empíricos foram realizados no contexto de franquias brasileiras, com o objetivo de testar a aderência de tal teoria. Aspectos como experiência do franqueador e tamanho da firma, ambos relacionados à Teoria de Escassez de Recursos, mostraram-se relevantes na determinação de utilização deste modelo de negócio (DAVIDOVITSCH *et al.*, 2009). Bitti *et al.* (2015) apontaram para existência de grupos estratégicos de franquias que recorreram ao arranjo em função da alavancagem do crescimento, contornando desta forma, restrições operacionais e financeiras, algo compatível com a fundamentação proposta pela Teoria de Escassez de Recursos.

2.2.2 Teoria de Agência

A questão fundamental proposta pela Teoria da Agência é a construção de uma relação entre duas partes, o principal e o agente, na qual o primeiro contrata o segundo para cumprimento de determinada tarefa. Dentro dessa relação, situações de divergência de interesse podem ocorrer, uma vez que o agente influencia os retornos obtidos pelo principal ao mesmo tempo que o esforço aplicado para cumprir tal tarefa irá afetar diretamente o seu bem-estar. (JENSEN; MECKLING, 1976)

O primeiro trabalho a abordar a lógica do *franchising* sob a ótica da Teoria da Agência foi o de Rubin (1978). O autor argumenta que a lógica da escassez de recursos é falaciosa, e que o principal fator de decisão pelo franqueamento é sustentado pelos custos de monitoramento. Nesta relação, o principal (franqueador) contrata o agente (franqueado), para atuar em unidades geograficamente distantes, em que as necessidades de custos de monitoramento seriam elevadas.

A figura do franqueado, quando da adoção desse modelo de negócio, ocorre em substituição a do gerente de uma loja, presente no caso de expansão por unidades próprias. Segundo a Teoria da Agência, um fato relevante na direção à decisão do franqueamento é a maior motivação do franqueado frente o esforço do gerente, visto que o primeiro emprega recursos próprios e tem sua remuneração direta afetada pelo desempenho da unidade (DIAZ-BERNARDO, 2012). O mesmo autor aponta que caso esta teoria fosse levada a seu extremo, as redes deveriam adotar em sua totalidade unidades franqueadas, visto que a utilização de unidades próprias não faria sentido dado o custo de monitoramento, uma clara oposição à Teoria de Escassez de Recursos. Outro aspecto abordado pela Teoria da Agência e que justifica a adoção do *franchising* é o conhecimento de mercado do franqueado, que tende a ser maior do que o do franqueador dadas as especificidades regionais (GILLIS; CASTROGIOVANNI, 2012).

Alguns estudos empíricos buscaram verificar a aplicação das ideias propostas por Rubin (1978), como resultado, concluíram que nos lugares em que há um problema de incentivo ou um problema de monitoramento, a incidência de franquias é maior (LAFONTAINE, 1992; BRICKLEY; DARK, 1987).

Um problema que surge derivado da Teoria da Agência é a possibilidade do franqueado incorrer ao chamado *free-rider* (BRICKLEY; DARK, 1987). Tal aspecto pode ser compreendido como um baixo engajamento do proprietário da unidade. Esse baixo esforço encontraria respaldo pela diminuição dos custos do franqueado em aspectos como qualidade, e na conseqüente dispersão dos efeitos de tal prática entre todas as unidades. (KLEIN, 1995; GILLIS; CASTROGIOVANNI, 2012). Uma solução para diminuir essa espécie de oportunismo por parte do franqueado, seria a implementação de mecanismos de supervisão, aspecto que acarretaria em alto custo e diminuiria em partes uma das principais potencialidades do modelo de negócio. (BARTHÉLEMY, 2008). Madanoglu *et al.* (2018) apontam, entretanto, que os custos do potencial *free-rider* são superados pelos benefícios da redução do *shirking* (tendência de se empregar menor esforço) justificando assim a adoção do *franchising* em regiões geograficamente dispersas.

Segundo Silva e Azevedo (2012), na perspectiva da Teoria da Agência, todos os problemas que surgem, são relacionados à assimetria informacional e ao oportunismo. Sendo assim, esses problemas poderiam ser contornados previamente à assinatura do contrato.

2.2.3 Teoria Institucional

Tendo como fundamentação as proposições básicas de Williamson (1985), a Teoria Institucional é derivada da Teoria da Agência, a qual considera a transação com unidade básica de relacionamento entre agentes. Sendo assim, a partir das características da transação, é possível identificar a estrutura organizacional de uma empresa. Neste contexto surge a ideia de uma organização híbrida, ou seja, aquela que assume um mix contratual com objetivo de diminuir os custos de transação de uma operação (LAFONTAINE; SHAW, 2001).

A ideia de organizações híbridas pode ser aplicada ao contexto das franquias através das marcas que optam pela utilização de unidades franqueadas paralelamente à manutenção de unidades próprias. Bradach (1998) propôs um modelo em que apresenta quatro aspectos que devem ser levados em consideração pelo franqueador que utiliza formas plurais: incorporar novas unidades, manter uniformidade entre unidades, conceder respostas localmente e constante adaptação do sistema às oportunidades e ameaças.

Um aspecto que corrobora com a visão desta teoria é o de que as unidades próprias são fundamentais para se promover um grau de padronização de qualidade do serviço e produto, visto que possuem uma estrutura burocratizada, enquanto as unidades franqueadas são mais propensas às inovações empreendedoras (DIAZ-BERNARDO, 2012).

Lafontaine e Shaw (2001), por meio de um estudo empírico verificaram que no caso americano, o número de unidades próprias de uma rede tende a cair nos primeiros anos (7-8 anos) enquanto franquia, mantendo-se estável posteriormente em cerca de 15%. Vale destacar que para o caso das redes de restaurantes esse percentual tende a ser maior, cerca de 26%. Silva e Azevedo (2012) corroboram com essa visão ao afirmarem que o nível de controle sobre a padronização da atividade impacta o percentual de unidades franqueadas. Segundo os autores, aqueles negócios em que o franqueador revende um produto fornecido pelo franqueado, tendem a adotar um percentual mais elevado de franquias.

Outra discussão desenvolvida a partir da ideia de um mix contratual é a de proteção do valor da marca. Segundo Silva e Azevedo (2012), tal discussão desenvolve-se levando em consideração duas variáveis: ações do franqueado nos padrões de qualidade e sensibilidade do

consumidor a variações nos atributos do produto. Os autores apontam que quanto mais presente as duas variáveis forem, maior a necessidade de utilização de unidades próprias, com objetivo de se promover maior controle.

Doherty *et al.* (2014) buscam, com base no sistema de franquias da China, afastar-se da perspectiva vigente nos países desenvolvidos. Segundo os autores, a incorporação da Teoria Institucional permite uma visão mais holística em um mercado emergente de franquias. Os autores criticam ainda a perspectiva adotada nos países de economia tradicional que buscam explicações para o sistema de franquias sem olhar para os mercados emergentes.

Um fator que pode afetar a proporção de unidades próprias de uma marca é a busca pela compatibilização com a estratégia adotada pelos grandes competidores de um mercado (BARTHÉLEMY, 2011). Segundo o autor, caso a grande marca do mercado adote um percentual elevado de unidades próprias, os concorrentes tendem a seguir o mesmo caminho. Tal estratégia seria uma forma de mitigar a incerteza presente nesse aspecto estratégico de uma franquia.

O QUADRO. 1 apresenta a sistematização das contribuições de cada uma das teorias, em três aspectos fundamentais do *franchising*.

Quadro 1 - Síntese das teorias aplicada ao *franchising*

	Teoria da Escassez de Recursos	Teoria da Agência	Teoria Institucional
Motivação do franqueamento	Captação de recursos e economias de escala	Redução dos custos de monitoramento	Aspecto pouco tratado nesta abordagem
Expansões iniciais	Franqueamento em função da necessidade de se mobilizar recursos	Decisão em função da dispersão geográfica entre unidades	Decisão em função do tipo de atividade
Interpretação extrema no longo prazo	Conversão de todas franquias em unidades próprias	Conversão de todas unidades em franquias	Manutenção de um mix de unidades próprias e franquias

Fonte: Elaboração Própria

3. METODOLOGIA

Pode-se apontar que este trabalho é orientado por uma abordagem qualitativa. Para Miles e Huberman (1994), este tipo de abordagem possibilita uma descrição bem fundamentada e com explicações detalhadas, levando em consideração um contexto local. Ainda segundo os autores, as vantagens deste tipo de abordagem estão relacionadas à preservação de um fluxo cronológico, possibilitando assim, a identificação de eventos e consequências.

Segundo Yin ([1994] 2001, p.24) o estudo de caso deve ser utilizado quando se tem como forma de questão da pesquisa aspectos relacionados à “como algo?”, ou “por que algo?”, não exigindo controle sobre variáveis comportamentais e focalizado em acontecimento contemporâneos. De uma forma simplificada, a pergunta proposta para este trabalho relaciona-se com o entendimento do porquê da decisão de franqueamento do *Fast-Casual Mexicano*. Da mesma forma, o comportamento do negócio, na figura de seus

proprietários-gestores, não pode ser manipulado ou controlado pelos responsáveis por este estudo, adicionalmente trata-se de um evento contemporâneo. Sendo assim, este trabalho teve como método utilizado o estudo de caso, uma vez que todas as condições proposta por Yin ([1994] 2001) para realização deste tipo de estudo foram cumpridas. Gil ([1987] 2008, p. 57-58) caracteriza o estudo de caso como sendo: “[...] profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”.

Com relação ao tipo de estudo de caso, Yin ([1994] 2001, p. 62) afirma: “O caso único pode, então, ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante.”. O mesmo autor aponta que um estudo de caso único holístico é aquele que promove a compreensão global de um programa ou organização, não havendo uma abertura para distintas unidades de análise. Sendo assim, o presente trabalho é caracterizado como sendo um estudo de caso único holístico.

No tocante aos procedimentos para coleta de informações, podem ser apontadas duas etapas para construção deste trabalho: A primeira delas foi uma pesquisa documental. Segundo Gil ([1987] 2008), este tipo de pesquisa é realizada em fontes que não receberam nenhuma espécie de tratamento analítico. Para Yin ([1994] 2001), a pesquisa documental tem como principal finalidade corroborar e valorizar fatos coletado através de outras fontes. Sendo assim, a primeira etapa de coletas de dados deste trabalho foi realizada através de uma pesquisa documental, tendo sido consultados sites de notícias da região de Campinas e as redes sociais da marca estudada.

Como principal fonte de dados para este trabalho optou-se pela realização de uma entrevista com um dos proprietários da marca. Yin ([1994] 2001) aponta que entrevistas são fontes essenciais de um estudo de caso. Para Gil ([1987] 2008, p.109), a entrevista: “[...] é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.”. O contato com a marca foi realizado através da assessoria de imprensa, a qual encaminhou a solicitação de participação aos proprietários.

A entrevista foi realizada presencialmente no mês de Setembro de 2018, tendo ocorrido em uma das unidades da marca. A entrevista foi realizada com o idealizador da marca, um dos proprietários-gestores, sendo gravada integralmente mediante permissão do entrevistado.

Gil ([1987] 2008) afirma que uma entrevista estruturada é realizada por meio de um conjunto estabelecido de perguntas as quais não devem ter sua ordem alterada. Desta forma, para orientação da entrevista foi elaborado um roteiro de entrevista, composto por questões abertas, direcionado a três eixos principais: trajetória do negócio, características atuais do negócio, e planos para o futuro da marca.

A análise de um estudo de caso, segundo Yin ([1994] 2001), pode ser conduzida através de proposições teóricas. Para o mesmo autor, é através deste processo que dados levantados durante a coleta são colocados em destaque ou ignorados. Este foi o processo analítico adotado no presente trabalho, como apresentado na seção iv, onde são discutidas as respostas obtidas tomando como guia as proposições de cada uma das teorias propostas.

3.1 APRESENTAÇÃO DO *FAST-CASUAL* MEXICANO

O *Fast-Casual* Mexicano surgiu do desejo de um grupo de 4 amigos explorarem um nicho de mercado pouco explorado no Brasil, o de comida mexicana. Tomando como inspiração uma grande rede norte americana, velha conhecida de um dos proprietários que passou parte da vida nos Estados Unidos, e fazendo algumas alterações no produto com objetivo de torná-lo mais familiar ao público brasileiro, a marca foi criada. Além da exploração de um nicho étnico, a marca foi desenvolvida com o propósito de atender algumas tendências do setor de alimentação, como a personalização e a preocupação com a qualidade da comida.

A inauguração da primeira unidade deu-se em setembro de 2016 no distrito de Barão Geraldo, localizado na cidade de Campinas. A escolha do distrito como berço da primeira unidade está profundamente relacionada às características demográficas e sociais da região. Os produtos do *Fast-Casual* Mexicano foram pensados para atender principalmente às classes B e C, em especial a população jovem, entre 18 e 35 anos. O distrito de Barão Geraldo, segundo dados do IBGE, é uma das regiões com maior nível de renda no município. Além disso, por ser sede de diversas universidades, possui um alto percentual de pessoas na faixa etária alvo da marca. Outro aspecto apontado pelo entrevistado como determinante para escolha do distrito foi a percepção de que a população local é mais propensa à experimentação de novos produtos comparando-se com o restante do município.

A aposta dos proprietários mostrou-se certa. Em poucos meses, o *Fast-Casual* Mexicano chegou a seu *break even*. Dado o cenário de sucesso da primeira unidade, os proprietários começaram a trabalhar para viabilização da abertura de uma segunda unidade. Para esta, cogitaram o franqueamento. A negativa veio pela percepção de que anterior à estruturação da marca neste modelo de negócio era necessário promover uma maior padronização de produtos e serviços, algo entendido como mais fácil de ser realizado quando se tem o controle total sobre as operações. Uma barreira à primeira expansão da rede foi a captação de recursos. Problema resolvido com a parceria firmada junto a uma *holding* de franquias, responsável pelo aporte financeiro e que obteve como contrapartida 50% de propriedade da segunda unidade.

A segunda unidade foi aberta em novembro de 2017 no bairro do Cambuí, localizado na região central de Campinas. O bairro residencial é conhecido pelo alto poder aquisitivo de seus moradores. Dado o sucesso da primeira unidade, o *Fast-Casual* Mexicano já havia conseguido superar as barreiras à entrada do mercado campineiro.

O sucesso da primeira unidade estendeu-se para a segunda. Quando da realização da entrevista, o *Fast-Casual* Mexicano vinha atendendo em média 300 pessoas/dia por unidade e contava com um corpo de 40 funcionários. Resultados expressivos para uma rede com pouco mais de dois anos de vida.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Dentro desta seção são analisados os resultados obtidos através das respostas do entrevistado. É realizada ainda, a discussão dos resultados, buscando compatibilizar os aspectos apontados com cada uma das três teorias que constituem o arcabouço teórico do trabalho.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O entrevistado afirma que o *Fast-Casual* Mexicano foi criado com o objetivo de se tornar uma grande rede no país e que para isso ocorrer, o franqueamento é um aspecto chave. Segundo a Teoria de Escassez de Recursos, é justamente no **momento inicial de expansão** que a utilização de franquias se faz mais necessária dada a dificuldade de se promover uma mobilização de recursos (OXENFELDT; KELLY, 1969). No caso estudado, tal situação não foi verificada. A marca mexicana valeu-se da parceria com a *holding* para mobilizar os recursos necessários à abertura da segunda unidade.

A localização da **segunda unidade**, no mesmo município da primeira justifica a não utilização de uma franquia, pela perspectiva da Teoria da Agência. A dispersão geográfica (RUBIN, 1978) ou a necessidade de conhecimentos regionais específicos (GILLIS; CASTROGIOVANNI, 2012) justificariam a abertura de uma segunda unidade franqueada. O entrevistado aponta para a atuação igualitária dos proprietários-gestores nas duas unidades, parte da semana passam em uma unidade, parte na outra. Tal perspectiva reforça a ideia de baixos custos de monitoramento corroborando assim com a não necessidade de franqueamento da marca (LAFONTAINE, 1992; BRICKLEY; DARK, 1987).

Da mesma forma, a Teoria Institucional defende a utilização de unidades próprias como forma de proteção de valor da marca (SILVA; AZEVEDO, 2012). Segundo Diaz-Bernardo (2012), isso ocorre, pois é através da utilização de unidades próprias que se promove um maior grau de padronização de serviço e produto. Tais ideias vão diretamente em linha com o observado no caso do *Fast-Casual* Mexicano. A busca pelo estabelecimento de padrões de qualidade atuou contra o franqueamento já na **segunda unidade**.

A busca pela padronização das operações entre as unidades foi realizada através da implementação de uma série de medidas. Dentre elas pode-se apontar para o intercâmbio de funcionários entre unidades; a implementação da figura de um profissional específico responsável pelo treinamento da mão de obra; o desenvolvimento de um canal de compras unificado entre as unidades; centralização na matriz do preparo dos alimentos que passam pelo processo de cozimento na pressão; elaboração de manuais operacionais e gerenciais; e implementação de um software de gerenciamento integrado entre unidades. Segundo o entrevistado, todas essas medidas foram adotadas visando-se desenvolver competências necessárias para marca atuar como franqueadora.

Silva e Azevedo (2012) apontam que um aspecto fundamental do *franchising*, quando analisado sob a ótica da Teoria da Agência, é o fato de que que grande parte dos problemas poderiam ser solucionado *ex ante*, ou seja, prévios a assinatura do contrato. A implementação de mecanismos de monitoramento, como a instalação de um software de gestão integrada, vai na direção contrária do proposto pela teoria. Segundo Barthélemy (2008) a necessidade de implementação de mecanismos de supervisão acaba por minar uma das principais potencialidades deste modelo de negócio, dado os custos envolvidos em tal implementação.

Uma das principais características da marca e aspecto fundamental para o sucesso do negócio, como aponta o entrevistado, foi o marketing agressivo. Cerca de 5% do faturamento da marca é investido nesse tipo de atividade, dividido em dois eixos principais. O primeiro canal, o marketing online é feito através das redes sociais da marca. Dados de 2019 mostram que entre as duas principais plataformas (Facebook e Instagram) o *Fast-Casual* Mexicano contava com mais de 20.000 seguidores. O segundo canal, o marketing offline, se aproveita do forte apelo visual da marca e da conexão com seu público alvo para divulgar, através de

constantes *outdoors* na cidade o *Fast-Casual Mexicano*. Apostando no bom humor, e tangenciando assuntos polêmicos, a marca virou referência no quesito divulgação.

Outra estratégia que vem sendo adotada, em linha com as tendências do setor, é a utilização de um plano de fidelidade em que para cada quantia gasta nos estabelecimentos são gerados pontos, que posteriormente podem ser trocados por mercadorias. Além disso, a marca investiu no lançamento de uma linha de produtos próprios (camisetas e bonés) com o intuito de difundir ainda mais a marca.

O próximo movimento de expansão da marca deve ocorrer brevemente. Para o curto prazo, o entrevistado afirma que pretendem abrir duas unidades na cidade de São Paulo, distante a 100 km do município de Campinas, e outra unidade na mesma cidade das pioneiras. Com relação ao modelo de negócio planejado, ao menos uma deve ser franquia. Desta forma, projeta-se que para as 5 primeiras unidades do *Fast-Casual Mexicano*, 80% das unidades sejam próprias. Tal situação, como apontado anteriormente contrasta com os pressupostos da Teoria de Escassez de Recursos propostos por Oxenfeldt e Kelly (1969). O fato de ser escolhida uma cidade a 100 km de distância faz com que em certo grau, incorra-se a custos de monitoramento. Sendo assim, como colocado por Rubin (1978), faria sentido franquear as unidades da capital paulista sob a ótica da Teoria da Agência. Um ponto de questionamento, entretanto, pode ser colocado caso optem por uma unidade franqueada e outra própria em São Paulo. Neste contexto, a lógica proposta pela Teoria da Agência deixaria de fazer sentido, visto que a presença dos proprietários na cidade minaria os custos de monitoramento. Com relação a Teoria Institucional, o percentual de 20% de unidades franqueadas encontra-se em linha com o estudo empírico realizado por Lafontaine e Shaw (2001) que aponta para o fato de que nos primeiros 8 anos de existência de uma rede o número de unidades próprias deve cair, até chegar a um ponto de estabilidade.

Com relação à **perspectiva de longo prazo**, o entrevistado afirma que para os próximos 10 anos são projetadas 100 unidades, número este obtido através de um estudo realizado por uma consultoria contratada pela marca. Dentre as unidades, certamente algumas serão em localidades distantes geograficamente e com características regionais próprias. Para estas unidades, sob a ótica da Teoria da Agência, faria sentido utilizar-se de franquias, dado o elevado custo de monitoramento (LAFONTAINE, 1992; BRICKLEY; DARK, 1987) e ausência de conhecimento do mercado local (GILLIS; CASTROGIOVANNI, 2012).

Segundo o entrevistado, a velocidade de expansão via franquias tende a ser muito superior à expansão através de unidades próprias, dada a intensa captação de recursos. Essa ideia está alinhada com a identificação feita por Bitti *et al.* (2017) que apontam para existência de grupos estratégicos caracterizados pela alavancagem de recursos para superar restrições de crescimento, aspecto fundamentado na perspectiva da Teoria de Escassez de Recursos.

Dentro do **planejamento de expansão dos proprietários** projeta-se a abertura de unidades próprias, além da manutenção da propriedade sobre as já existentes. Esse aspecto encontra-se em linha com Teoria Institucional, como apontado por Silva e Azevedo (2012), visto que a maior sensibilidade do consumidor para o segmento de alimentação reforça a necessidade de se promover uma manutenção de um mix de unidades próprias.

O *Fast-Casual Mexicano* vem atuando em suas duas unidades por meio de um canal de compras centralizado. Algumas das preparações são realizadas na unidade Barão Geraldo e

encaminhadas para unidade Cambuí, da mesma forma as ações de marketing são realizadas de maneira coordenada entre as duas unidades. Algumas destas ações certamente serão replicadas para as próximas unidades a serem abertas, inclusive as franqueadas. Todos esses aspectos mencionados encontram-se em linha com uma das proposições da Teoria de Escassez de Recursos, a utilização de franquias como forma de obtenção de economias de escala (CAVES; MURPHY, 1976).

Uma das principais preocupações apontadas pelo entrevistado para o início da utilização de franquias, é a implementação de ferramentas de controle com objetivo de promover uma maior padronização das operações. Tal situação encontra-se em linha com o afirmado por Croonen e Brand (2015) quando apontam para promoção de padronização de sistema como uma forma de se mitigar possíveis desgastes com franqueadores.

Com relação à percepção dos proprietários sobre as vantagens e desvantagens desse modelo de negócio, o entrevistado afirma que o maior receio com relação à utilização de franquias é a possibilidade de maus franqueados: “O receio de franquear é você perder o controle. É costume falar que 80% dos franqueados são bons e que 20% são problemáticos. Esses 20% vão querer mudar o *core* produto, [...] não vão entender porque fazemos as coisas de forma tão meticulosa [...]”. Essa situação pode ser compreendida enquanto uma forma de *free-rider* (KLEIN, 1995; GILLIS; CASTROGIOVANNI, 2012). Segundo a Teoria Institucional, a utilização de um percentual de lojas próprias busca mitigar esse aspecto (SILVA; AZEVEDO, 2012). Um segundo aspecto apontado pelo proprietário é o receio com relação ao roubo de *know how* por parte dos franqueados, situação essa que pode ser contornada por meio de fortalecimento da marca.

Segundo o entrevistado: “Uma marca com 300 franquias vale uma marca de 30 lojas próprias [...]”. Este aspecto encontra-se em linha com o estudo empírico realizado por Lima *et al.* (2012) que aponta para rentabilidade como principal ponto de insatisfação do franqueador.

Utilizando-se como referência o modelo proposto por Aguiar *et al.* (2016) grande parte dos motivadores são observados no caso do *Fast-Casual* Mexicano. Entretanto, pode-se destacar que aspectos como expansão acelerada e economias de escala, caracterizados pelos autores como motivadores primários parecem possuir maior importância do que a melhora na lucratividade, um aspecto caracterizado como essencial. Dentre os motivadores secundários, os autores citam o aspecto *status* e reconhecimento, esse fator em específico foi destacado pelo entrevistado. Segundo ele, a tendência da população brasileira é compreender um negócio franqueado como um negócio de sucesso, ou seja, o franqueamento traz consigo um efeito positivo sobre a percepção do consumidor.

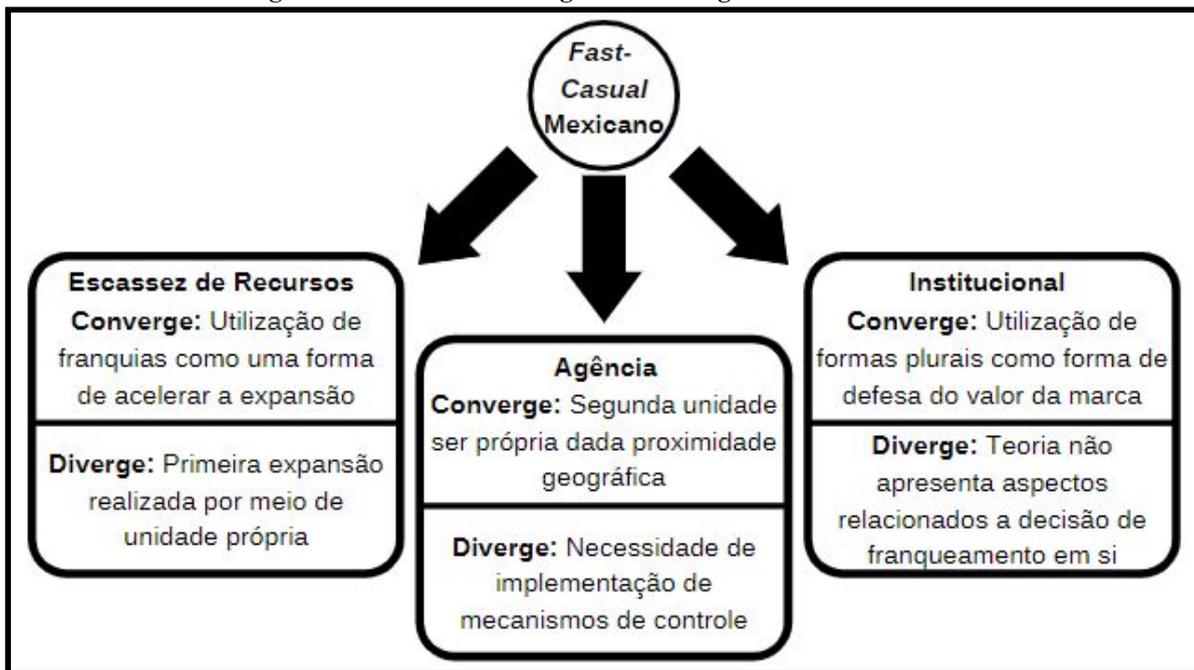
4.2 DISCUSSÃO

Tendo em vista as três teorias referentes ao *franchising* e os aspectos mencionados no caso do *Fast-Casual* Mexicano, foi elaborado a FIG. 1 resumindo os principais pontos de convergência e de divergência de cada uma das teorias.

Tomando como base as teorias clássicas que buscam explicar a decisão de franqueamento, Castrogiovanni *et al.* (2006), apontam que a Teoria de Escassez de Recursos é mais relevante na decisão inicial de franqueamento, enquanto a Teoria da Agência explica melhor os padrões adotados. Partindo dessa afirmação feita pelos autores, pode-se adaptá-la para o contexto do *Fast-Casual* Mexicano. Uma primeira questão é relativa à Teoria

Institucional, esta foi a que mais apresentou aspectos compatíveis à trajetória e aos planos futuros da marca. Entretanto, esta Teoria não busca apresentar uma motivação para o *franchising*, mas sim elementos de seu funcionamento.

Figura 1 - Pontos de convergência e divergência com as Teorias



Fonte: Elaboração Própria

Segundo Diaz-Bernardo (2012) a **interpretação extrema** da Teoria da Agência e da Teoria de Escassez de Recursos levariam a marca no longo prazo a dois polos distintos, no primeira a elaboração de um portfólio composto unicamente por unidades franqueadas. Já no segundo, apenas unidades próprias. As respostas do entrevistado, entretanto, deixam claro que nenhum desses caminhos será seguido.

Com relação aos aspectos relacionados à **decisão de franqueamento**, tanto a Teoria de Escassez de Recursos, como a Teoria da Agência apresentam elementos em conformidade e elementos em dissonância com o *Fast-Casual Mexicano*. Um ponto decisivo foi a abertura da segunda unidade própria. O preceito básico da Teoria de Escassez de Recursos é a necessidade de franqueamento neste primeiro momento de expansão. A obtenção de recursos através de uma fonte alternativa e consequente não franqueamento da segunda unidade, aspecto esse reforçado pelo fato da segunda unidade possuir um baixo custo de monitoramento, fazem como que a Teoria da Agência seja apontada como a que mais apresenta elementos relacionados à decisão de franqueamento em si.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou apresentar uma discussão acerca da temática franquia focando em um ponto em que há uma lacuna na literatura: a análise dos determinantes da decisão de franqueamento prévia a alteração do modelo de negócio. Além disso, contribuiu para o já existente debate acerca da análise das franquias sobre as perspectivas da Teoria da Escassez de Recursos, Teoria da Agência e Teoria Institucional.

Foi realizado um estudo de caso único, tendo como objeto de análise o *Fast-Casual* Mexicano. As informações foram obtidas por meio de uma pesquisa documental e realização de uma entrevista presencial. De uma maneira geral, as respostas obtidas convergem parcialmente com cada uma das teorias apresentadas. Os aspectos captação de recursos (OXENFELDT; KELLY, 1969) e economias de escala (CAVES; MURPHY, 1976) foram citados e corroboram com a visão da Teoria de Escassez de Recursos. A utilização de uma estratégia de expansão por meio de loja própria afasta-se da Teoria de Escassez de Recursos e aproxima-se da Teoria da Agência, visto que a segunda unidade é localizada no mesmo município da primeira, ocasionando assim baixo custo de monitoramento (RUBIN, 1978). Por sua vez, a necessidade de implementação de mecanismo de monitoramento pesa contra a Teoria (SILVA; AZEVEDO, 2012).

A Teoria Institucional não apresenta argumentos que determinem a decisão de franqueamento em si, entretanto, apresenta elementos que explicam as estratégias adotadas pelas marcas que se utilizam desse modelo de negócio. A projeção da utilização de unidades próprias, por parte do *Fast-Casual* Mexicano, vai à direção do proposto pela Teoria Institucional (SILVA; AZEVEDO, 2012). Pode-se concluir, portanto, que com relação à decisão de franqueamento em si, a Teoria da Agência é que a mais converge no caso do *Fast Casual* Mexicano. Contudo, essa teoria falha ao explicar a estratégia planejada pela marca após o franqueamento, aspecto esse mais respaldado pela Teoria da Institucional.

O debate realizado neste trabalho traz consigo implicações gerenciais para outros negócios. As considerações feitas com relação às dificuldades enfrentadas pelo *Fast-Casual* Mexicano, bem como as estratégias planejadas, podem servir como um direcionamento para proprietários de outras marcas que planejam expandir o seu negócio através de franquias.

Como principal limitação deste trabalho pode-se apontar para metodologia utilizada. Um estudo de caso único não permite generalização dos resultados obtidos. Da mesma forma, os resultados obtidos referem-se à um contexto local, impossibilitando assim conclusões para outras regiões do país. Para trabalhos posteriores sugere-se o estudo de mais casos, principalmente de outros segmentos ou ainda em outras localidades. Sugere-se ainda, um estudo com *Fast-Casual* Mexicano posteriormente a implementação de unidades franqueadas, buscando-se assim, identificar mudanças entre o pré e pós franqueamento.

6. REFERÊNCIAS

- AGUIAR, HELDER DE SOUZA et al. MODELING THE NEW FRANCHISE CREATION DECISION: THE RELEVANCE OF BEHAVIORAL REASONS. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 5, p. 110-137, 2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*. **Balanco consolidado da ABF em 2018 aponta segmentos que mais cresceram**. [2019] Disponível em: <https://www.abf.com.br/balanco-consolidado-abf-aponta-segmentos-mais-cresceram/>. Acesso em: 09/06/2019
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*. **Estudo da ABF assinala as 30 maiores cidades em unidades e marcas no Brasil**. [2017] Disponível em: <https://www.abf.com.br/estudo-da-abf-assinala-as-30-maiores-cidades-em-unidades-e-marcas-no-brasil/>. Acesso em: 09/06/2019
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*. **Inteligência de Mercado**. [2016] Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2017/06/Desempenho-do-Franchising-2016-Internacionalizacao-2.pdf>. Acesso em: 09/06/2019

BARTHÉLEMY, Jérôme. Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 13, p. 1451-1463, 2008.

BARTHÉLEMY, Jérôme. Agency and institutional influences on franchising decisions. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 1, p. 93-103, 2011.

BERNARD, D. A. Franchising estratégico: como obter alavancagens e sinergias por meio da taxa inicial e dos royalties. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4. 1993.

BITTI, Eugenio Jose Silva; NETO, João Amato; AQUINO, Andre Carlos Busanelli. O Setor de Franchising no Brasil: Identificando Grupos Estratégicos pela Ótica da Teoria da Agência e pela Visão de Recursos Escassos. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 421-455, 2015.

BRADACH, Jeffrey L. **Franchise organizations**. Harvard Business Press, 1998.

BRASIL. Leis e Decretos. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 8955, 16 dez. 1994.

BRICKLEY, James A.; DARK, Frederick H. The choice of organizational form the case of franchising. **Journal of financial economics**, v. 18, n. 2, p. 401-420, 1987.

CASTROGIOVANNI, Gary J.; COMBS, James G.; JUSTIS, Robert T. 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, 2006.

CAVES, Richard E.; MURPHY, William F. Franchising: Firms, markets, and intangible assets. **Southern Economic Journal**, p. 572-586, 1976.

CHERTO, Marcelo. **Franchising: revolução no marketing**. McGraw-Hill, 1988.

COMBS, James G.; MICHAEL, Steven C.; CASTROGIOVANNI, Gary J. Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. **Journal of management**, v. 30, n. 6, p. 907-931, 2004.

CROONEN, Evelien PM; BRAND, Maryse J. Antecedents of franchisee responses to franchisor-initiated strategic change. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 3, p. 254-276, 2015.

DA SILVA, Bianca Maria; BITTI, Eugenio Jose Silva; DOS SANTOS SILVA, Vivian Lara. Efeitos da dispersão geográfica sobre taxas de franquia: um estudo com redes franqueadas no Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 13, n. 4, p. 60-83, 2017.

DAVIDOVITSCH, Lia; CALDAS, Luiz Fernando; FERREIRA DA SILVA, Jorge. Estruturação das redes de fast food: um estudo empírico sobre os antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho das firmas. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 44, n. 4, 2009.

DE SALLES VANCE, Patricia; FÁVERO, Luiz Paulo Lopes; LUPPE, Marcos Roberto. Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. **RAUSP MANAGEMENT JOURNAL**, v. 43, n. 1, p. 59-71, 2008.

DIAZ-BERNARDO, Ramon. An analysis of three confronting theories to explain franchising supply. **Journal of Business & Economics Research (Online)**, v. 10, n. 3, p. 167, 2012.

DOHERTY, Anne Marie; CHEN, Xiaomin; ALEXANDER, Nicholas Simon. The franchise relationship in China: agency theory and institutional theory perspectives. **European Journal of Marketing**, v. 48, n. 9-10, p. 1664-1689, 2014.

FAÇANHA, Luis Otávio et al. Survival of new firms in the Brazilian franchising segment: an empirical study. **The Service Industries Journal**, v. 33, n. 11, p. 1089-1102, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, [1987] 2008.

GILLIS, William; CASTROGIOVANNI, Gary J. The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, n. 1, p. 75-98, 2012.

INSTITUTO FOODSERVICE BRASIL. **Tendências para o setor de Foodservice em 2019**. [2019] Disponível em: <http://foodbizbrasil.com/inovacao/tendencias-para-o-setor-de-foodservice-em-2019/> Acesso em: 16/05/2019

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KOH, Yoon et al. Does franchising alleviate restaurants' vulnerability to economic conditions?. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 42, n. 4, p. 627-648, 2018.

KLEIN, Benjamin. The economics of franchise contracts. **Journal of Corporate Finance**, v. 2, n. 1-2, p. 9-37, 1995.

LAFONTAINE, Francine. Agency theory and franchising: some empirical results. **RAND journal of Economics**, v. 23, n. 2, p. 263-283, 1992.

LAFONTAINE, Francine; SHAW, Kathryn L. **Targeting managerial control: evidence from franchising**. National Bureau of Economic Research, 2001.

LIMA, Aloisio Soares; LUNA, Rosemar Martins; DE SOUSA, Ana Rosa. Evolução do sistema de franquias no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 1, p. 94-112, 2012.

MACHADO, Hilka Vier; ESPINHA, Pedro Guena. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência?. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 11, n. 4, 2010.

MADANOGLU, Melih; CASTROGIOVANNI, Gary J.; KIZILDAG, Murat. Franchising and firm risk among restaurants. **International Journal of Hospitality Management**, 2018.

MAURO, Paulo César. **Guia do franqueador: como crescer através do franchising**. Nobel, 1994.

MILES, Matthew B; HUBERMAN, A. M **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. sage, 1994.

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

RUBIN, Paul H. The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. **The Journal of law and economics**, v. 21, n. 1, p. 223-233, 1978.

SILVA, Vivian Lara dos Santos; AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Teoria e Prática do Franchising: Estratégia e organização de redes de franquias**. 2012.

TOLEDO, Geraldo Luciano; PROENÇA, Cristina. Fatores críticos de sucesso da franquia-uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 1, p. 43-53, 2005.

WILLIAMSON, Oliver Eaton. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, markets, relational Contracting**. Free Press, 1985.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução: Daniel Grassi, 2. ed. Bookman, [1994] 2001.