



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Franchise Chains Governance in Emerging Markets: Studying the Presence of Multi-Unit Franchisees in Brazilian Chains

EUGÊNIO JOSÉ SILVA BITTI

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO

VINÍCIUS MEDEIROS MAGNANI

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

PAULO SÉRGIO MIRANDA MENDONÇA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multi-Unidades em Redes Brasileiras

RESUMO

Na discussão em torno de governança de redes de franquias, a proporção de lojas próprias e franqueadas (*mix* contratual) é um tema recorrente. No caso do presente estudo, uma terceira possibilidade em termos deste *mix* é abordada: o franqueado multi-unidades (franqueados que operam duas ou mais unidades de uma mesma rede). A literatura no tema tem, de forma quase unânime, indicado benefícios decorrentes da presença de MUFs (*multi-unit franchisees*). O estudo desenvolve e testa um modelo teórico relacionando custos horizontais de agência e ativos intangíveis (locais de sistêmicos) à opção de franqueadores pelo uso mais intenso de franquias multi-unidades em comparação a franquias tradicionais (*single-unit franchisees*) ou lojas próprias. São aplicados procedimentos econométricos sobre uma amostra com 202 redes referente ao ano de 2018. Os resultados indicam que a concentração de lojas em mercados contíguos, a uniformidade e a importância da manutenção da proposta de valor da rede estão associadas a uma maior proporção de lojas MUF. Espera-se contribuir para a literatura de governança e controle de redes de franquias ao abordar um fenômeno que não é tão novo, mas ainda é muito pouco conhecido em termos de estruturação destas redes.

Palavras-chave: franquias multi-unidades, teoria da agência, direitos de propriedade, governança de redes.

1. INTRODUÇÃO

Desde o início dos anos 2000 um tema em particular passou a atrair o interesse da literatura em *franchising*: as franquias multi-unidades. Nesse tipo de arranjo, um único franqueado pode operar mais de uma unidade, por vezes chegando a centenas. Para se ter uma ideia do quão comum é esta prática, segundo Boulay et al. (2016) cerca de 40% dos franqueados das 50 maiores redes dos EUA são MUF (*multi-unit franchisee*). Curiosamente, o fenômeno em si não recente e nem raro. Já nos anos 90, Kaufmann (1992) afirmava que, embora relativamente comuns, franquias multi-unidades caracterizavam o que ele e Rajiv Dant chamavam de “anomalia” (Kaufmann & Dant, 1996). Pelo menos dois aspectos justificariam esse termo. Primeiramente, arranjos MUF passaram anos sendo evitados pela literatura apesar ser uma prática antiga, conforme indicado em estudos como Zeller et al. (1980). Uma das explicações para isso está na dificuldade em acessar dados relacionados a este tipo de arranjo em *franchising* (J. L. Bradach, 1995). Por sinal, Garg & Rasheed (2003), em uma forte afirmativa, propõem que o status de franqueados multi-unidades como “anomalia” parece ser mais atribuível à falta de uma tentativa teórica focada e profunda de explicar o fenômeno do que devido a qualquer inadequação da própria teoria da agência.

Em segundo lugar, este tipo de arranjo põe em xeque algumas predições teóricas tradicionais. Por exemplo, a teoria da agência – uma das mais tradicionais vertentes abordando *franchising* – propõe que franqueados tendem a apresentar um maior nível de esforço e dedicação a suas unidades em comparação a funcionários assalariados. A razão disso é que, ao contrário de empregados, franqueados são proprietários dos ativos locais, o que potencializa incentivos locais ao esforço (Rubin, 1978). No entanto, na medida em que mais unidades da rede são designadas a um mesmo franqueado – agora um franqueado multi-unidades – passa a haver a necessidade de que este contrate funcionários para gerenciar suas unidades, de forma que problemas relacionados a incentivos/monitoramento previstos pela teoria da agência tenderiam a se manifestar. Sendo assim, a ocorrência de MUFs em redes de franquias em todo o mundo

sugere que há benefícios derivados de sua aplicação (Bodey et al., 2011) e que tais benefícios superariam eventuais custos de agência relacionados a problemas de incentivos a agentes locais.

Dentre tais benefícios, a literatura indica franquias multi-unidades potencializam conciliar imperativos estratégicos por vezes conflitantes como inovação e padronização (Bodey et al., 2011; Boulay et al., 2016; Hussain et al., 2018); podem incrementar incentivos ao bom desempenho de franqueados pela perspectiva de receber novas unidades (W. E. Gillis et al., 2011); reduzem problemas de seleção adversa no processo de escolha de franqueados (V. K. V. K. Garg & Rasheed, 2003). Franqueadores também conseguem lidar melhor com o problema de free-riding de franqueados (Hussain et al., 2013), uma vez que ações oportunistas como essa serão absorvidas pelas diversas unidades de um MUF (o que aumenta o poder de barganha do franqueador). Além disso, por tipicamente possuírem e operarem unidades fisicamente próximas, MUFs conseguem obter economias de escala que potencializam margens de lucro da operação (Kalnins & Lafontaine, 2004; Kalnins & Mayer, 2004). No entanto, a literatura ainda apresenta algumas lacunas importantes com relação ao fenômeno MUF.

Dentre as lacunas ainda presentes no conhecimento quando a essa modalidade dentro dos arranjos franqueados, uma particularmente motiva o presente estudo: sabe-se muito pouco com relação a essa modalidade de franquias em mercados emergentes. Dada a maior complexidade contratual, espera-se que eventuais fragilidades institucionais e instabilidade político-econômicas façam desse tipo de ambiente algo muito diverso dos mercados onde as teorias empregadas nos modelos tradicionais foram desenvolvidas. Isso significa vazios no conhecimento tanto em termos teóricos como em relação às práticas de mercado. No caso brasileiro, laboratório para este trabalho, o cenário é ainda mais instigante, dado que o país luta para se recuperar de uma forte recessão econômica iniciada em 2014.

Para o estudo duas vertentes teóricas são combinadas para compor um modelo prevendo o comportamento da proporção de lojas pertencentes a MUFs. Primeiramente, atributos relacionados ao posicionamento espacial de lojas e o assumido efeito disso em custos monitoramento e incentivos são derivados da teoria da agência. Complementando o modelo, a importância relativa de ativos intangíveis sistêmicos (franqueador) e locais (franqueado) é derivada da teoria dos direitos de propriedade. As duas vertentes assim são base conceitual para o desenvolvimento do conjunto de hipóteses que constituem o modelo de análise.

Testamos nossas hipóteses em uma amostra com 202 redes de franquia associadas à Associação Brasileira de Franchising (ABF) são analisadas. A amostra é constituída com dados de 2018. No estudo, como já mencionado, três vertentes teóricas sustentam um conjunto de hipóteses quanto a características que motivam uma adoção mais intensa de MUFs pelas redes. Mais especificamente, o modelo examina o efeito de custos de agência, contratilidade de ativos intangíveis (direitos de propriedade) e especificidade de ativos locais sobre a proporção de lojas pertencentes a MUFs. Embora a análise enfatize a proporção de lojas MUF, os modelos econométricos utilizados são aplicados tendo como variáveis dependentes também a proporção de lojas próprias e a proporção de lojas de franqueados tradicionais (*single-unit franchisees* ou SUF). Dessa forma, a análise é enriquecida pela comparabilidade entre estas proporções.

Os resultados indicam que aspectos como contiguidade de mercados (proximidade e semelhança), uniformidade e proteção e preservação da proposta de valor da marca parecem estar relacionados à opção por uma maior presença de MUFs nas redes analisadas. Reciprocamente, se ativos intangíveis do franqueado são mais importantes na avaliação do franqueador, a proporção de lojas MUF é menor, confirmando previsões da visão de direitos de propriedade.

2. TEORIA E HIPÓTESES

2.1. Teoria da Agência

A teoria da agência explica franquias como uma resposta a problemas verticais de agência, tais como *shirking*, uma manifestação de risco moral na qual com o agente sonega esforços quando sob monitoramento ineficiente (Mathewson & Winter, 1985; Rubin, 1978). Assim, a alocação da propriedade da loja ao agente visa potencializar incentivos ao esforço do gestor local por vincular renda e patrimônio deste ao desempenho da unidade. Em contrapartida, o agora franqueado paga taxas de franquia, adquire insumos do franqueador, etc. Com isso, o arranjo franqueado resolve a questão de problemas verticais de agência. A hipótese clássica da teoria da agência relativa a problemas verticais em redes franqueadas preconiza que um elevado nível de dispersão geográfica de uma rede estará associado a uma maior proporção de lojas franqueadas (Combs & Ketchen, 1999). No entanto, com MUFs a figura do gerente de loja enquanto funcionário (no caso, do MUF) volta a aparecer e, seguindo o racional dessa vertente, a força dos incentivos vigentes seria reduzida (Boulay et al., 2020). No entanto, MUFs se colocariam como um nível gerencial intermediário entre o franqueador e a gerência local das lojas, sendo reclamante residual do resultado dessas unidades e estando fisicamente mais próximo a elas.

Até por isso, MUFs podem representar uma solução para lidar com a dimensão horizontal dos problemas de agência, especificamente o problema de *free-riding*. Trata-se de um comportamento oportunista de agentes operando sob uma marca forte e compartilhada com outros atores (como é a essência do *franchising*). No caso, um franqueado pode sonegar esforço e qualidade ao mesmo tempo em que se beneficia da força da marca à qual está associado. Isso significa que ela/ele economiza sozinha(o) em insumos, enquanto partilha a perdas decorrentes da dilapidação da marca com os outros membros da rede (Gillis et al., 2020). Tipicamente, MUFs operam unidades dispostas em mercados contíguos, ou seja, fisicamente próximos e com características similares entre si. Segundo Garg et al. (2005), o posicionamento de lojas em mercados contíguos tenderia a tornar propício o surgimento de um “monitor motivado” [nos termos de Alchian & Demsetz, (1972)]. Ao estabelecer a figura do franqueado multi-unidades, o franqueador desloca incentivos residuais um nível acima na hierarquia da rede: do nível local para regional. Do ponto de vista do franqueador, eventuais perdas de eficiência em termos de incentivos locais seriam mais do que compensados por ganhos em desempenho das unidades fruto da ação deste “monitor” (o MUF). Assim:

H1a: a concentração de lojas em mercados contíguos estará associada positivamente a com a proporção de lojas MUF.

Ainda abordando a perspectiva horizontal de custos de agência, caberia discutir o papel dos royalties. Como mencionado, o franqueado é reclamante residual do resultado de sua unidade. Em outras palavras: o lucro é dele! Em contrapartida, tipicamente franqueados pagam taxas de franquia. Uma taxa é fixa e paga quando o indivíduo compra a franquia (as vezes esse valor fixo é pago na renovação do contrato de franquia). Além disso, existe uma taxa variável – os *royalties* - praticada, em muitos casos, sobre o faturamento bruto da unidade. Por vezes os *royalties* são constituídos de um valor fixo, por vezes eles vêm embutidos no preço das mercadorias fornecidos pelo franqueador. Também é comum uma segunda taxa variável, menor em magnitude, cobrada a título de fundo de publicidade da rede.

Seja como for, o franqueador consegue reter para si parte do resíduo da operação, o que abre espaço para projetar o efeito dessa ação em termos de incentivos. *Royalties* menores poderiam servir como incentivos horizontais por ceder ao agente (franqueado) uma parcela maior do resíduo local. Isso é particularmente interessante se a marca da rede ainda é um ativo em desenvolvimento (Lafontaine, 1992). No entanto, MUFs podem ajudar franqueadores a praticarem *royalties* maiores. Primeiramente, MUFs têm mais oportunidades de elevar ganhos através de potenciais economias de escala pela diluição de custos fixos em mais unidades, o que, em comparação a SUFs, reduz a pressão dos *royalties* sobre a rentabilidade total da

operação (Garg et al., 2013). Além disso, o risco de *free-riding* é reduzido, uma vez que MUFs absorverão uma proporção maior de eventuais externalidades negativas decorrentes da redução da qualidade (Argyres et al., 2020), podendo inclusive atuar diretamente no monitoramento horizontal de outras unidades da rede por causa disso. Em suma, propõe-se aqui que:

H1b: a relação entre a taxa de royalties das redes franqueadas e a proporção de lojas MUF é positiva.

Regionalidades decorrentes da divisão de um país em entidades territoriais autônomas – como estados ou províncias – podem criar uma situação de heterogeneidade entre regiões de atuação, ao mesmo tempo em que as localidades dentro de cada região são relativamente similares. Em alguns países como os EUA, México e Alemanha os estados contam com elevado grau de autonomia, possuindo inclusive legislação própria. No Brasil, ao contrário, os vinte e seis estados da federação e o distrito federal estão sob uma mesma legislação, o que não impede a existência de diferenças muito grandes em termos de características sociodemográficas, tributárias, logísticas (Orellano et al., 2013), além de outras como tamanho da população, PIB e IDH. A operação da rede em diferentes estados expõe o franqueador a um cenário de dispersão que inclui não só a distância física, mas também outros aspectos (Lafontaine & Shaw, 2005). Portanto, não apenas aspectos de monitoramento estão em jogo, mas também cresce em importância o conhecimento local do franqueado. O termo “local” ganha assim outra conotação: não se trata de uma localidade específica, mas uma região ou mesmo todo um estado da federação. Em suma, o fato de a rede estar presente em diferentes estados do país traz um quadro de dispersão geográfica ao mesmo tempo em que se pondera o fato de existirem agrupamentos de localidades com elevada similaridade entre si. Isso eleva o nível demandado de conhecimento quanto ao ambiente não em torno de uma, mas de várias unidades. Mais uma vez, a figura do “monitor motivado” é invocada como visto na fundamentação da hipótese anteriormente declarada. Diante do exposto tem-se a seguinte hipótese declarada:

H1c: a presença da rede em muitos estados estará positivamente associada à proporção de lojas MUF.

2.2. Direitos de Propriedade

O nível de contratilidade de ativos intangíveis importantes para a geração de ganhos residuais determina a estrutura de propriedade da empresa (Hart, 2003; Hart & Moore, 1990). O grau de contratilidade tem a ver com a capacidade de partes contratuais especificarem atributos, codificarem e transferirem entre si direitos de propriedade relativos a tais ativos (Hussain & Windsperger, 2010; Windsperger et al., 2006). Ativos sistêmicos da rede (como a marca) e ativos específicos locais (como o conhecimento local do franqueado) são exemplos de ativos intangíveis de baixa contratilidade. A importância relativa entre eles – qual deles mais contribui para a geração de ganhos residuais para a rede – será determinante para a alocação de direitos residuais e de propriedade sobre unidades. Se ativos sistêmicos contratáveis são mais importantes, o franqueador retém para si mais direitos de decisão e renda e uma proporção menor de unidades franqueadas é esperado, e vice-versa (Perryman & Combs, 2012). Conforme Hussain et al. (2013), na presença de importantes ativos intangíveis do franqueador o risco de *free-riding* se elevaria, a priori incentivando as redes a usar mais lojas próprias. No entanto, uma vez que MUFs são obrigados a fazer maiores investimentos específicos em função das várias unidades, um efeito “*bonding*” se estabeleceria, desincentivando comportamentos inadequados e tornando a opção MUF mais atrativa. Por outro lado, se ativos intangíveis estritamente locais são mais importantes, a opção SUF passa a prevalecer uma vez que direitos de decisão tendem a ser alocados para proprietários locais como forma de incentivá-los a continuar investindo em tais ativos. Espera-se que se a percepção de franqueadores quanto à

importância relativa de ativos intangíveis locais for elevada, SUFs serão predominantes e menos lojas MUF serão notadas. Formalmente:

H2a: *quanto maior a importância relativa de ativos locais do franqueado, menor a proporção de lojas MUF.*

Marca e know-how são os principais ativos intangíveis de franqueador (Hussain et al., 2013), cerne do próprio conceito de franquias de formato de negócio (Badrinarayanan et al., 2016) até pela informação relativa à proposta de valor que transmite ao mercado (Leslie & McNeill, 2010). Uma das principais ações tomadas por franqueadores para garantir a consistência da marca está na busca pela padronização e uniformidade praticados nas unidades (Garg et al., 2005; Meiseberg, 2013). Produtos padronizados beneficiam o sistema franqueado por meio de uniformidade de imagem, controle de qualidade e minimização de custos (Kaufmann & Eroglu, 1999) e implica no desenvolvimento de rotinas, as quais, espera-se, seriam constantemente aplicadas e consistentemente obedecidos de forma a minimizar a variabilidade nas operações (Dada et al., 2012). A padronização pode ainda reduzir os custos de controle de qualidade, ajudando a quantificar uma característica tipicamente subjetiva. No entanto, franqueados podem ter incentivos privados para se desviar de tais padrões. Por uma questão de percepção, o indivíduo pode não conseguir realizar benefícios sustentáveis de operar sob uma marca forte, podendo tomar decisões descasadas das rotinas indicadas pela gestão da rede visando benefícios de curto prazo em detrimento dos padrões estabelecidos (DICKY et al., 2007). Uma das consequências possíveis desse quadro seria o problema de *free-riding* discutido anteriormente. O risco de comportamento inadequado motivaria franqueadores a enfatizar padrões e rotinas como forma de inibir tais desvios.

Todavia, a ênfase na padronização pode suscitar alguns drawbacks como, por exemplo, inibir respostas adaptativas de gestores locais a mudanças no ambiente imediatamente em volta (Cox & Mason, 2007; Dada et al., 2012; Pizanti & Lerner, 2003). A literatura de formas plurais propõe que a coexistência de lojas próprias e franqueadas pode ser usada para lidar simultaneamente com as necessidades de padronização e capacidade adaptativa local (J. L. Bradach & Eccles, 1989; Meiseberg, 2013). Algo semelhante é proposto pela visão baseada em recursos, para a qual a aquisição de conhecimentos novos (*exploration*) e a disseminação e otimização do uso desses conhecimentos (*exploitation*) são papéis desempenhados por lojas franqueadas e próprias respectivamente (Sorenson & Sørensen, 2001). O conceito de *mix* contratual pode ser ampliado para considerar a alternativa MUF. MUFs combinam recursos de lojas próprias e franqueadas (SUF). Por exemplo, MUFs têm maior probabilidade de replicar práticas e rotinas do franqueador (Bradach, 1997; Kaufmann & Dant, 1999). Isso ocorreria por MUFs conseguirem se concentrar mais em questões gerenciais e estratégicas relativas a suas “mini-redes” (Hussain et al., 2018). Surge, então, a questão de saber se aumentos na proporção de lojas MUF dentro de um determinado sistema contribui ou não com relação ao nível de uniformidade ou padronização. Nosso estudo propõe que se a uniformidade for um direcionador estratégico priorizado pelo franqueador, uma relação positiva entre tal prioridade a proporção de lojas MUF será encontrada. Formalmente:

H2b: *uma maior ênfase da rede em padronização operacional estará associada a uma maior proporção de lojas MUF.*

Práticas de monitoramento visando a manutenção de padrões desejados podem assumir diferentes formas, variando de acordo com a área de atuação da rede, seu nível de experiência com processo/produto e com o formato de seu mix contratual (BRADACH, 1997; PIZANTI; LERNER, 2003). Exemplos dessas práticas são o controle de giro de estoque (no caso de redes de varejo), auditoria financeira e consultoria/monitoria de campo. Aspectos operacionais como padrões de saúde e segurança, abordagens de vendedores e balconistas, qualidade dado produto

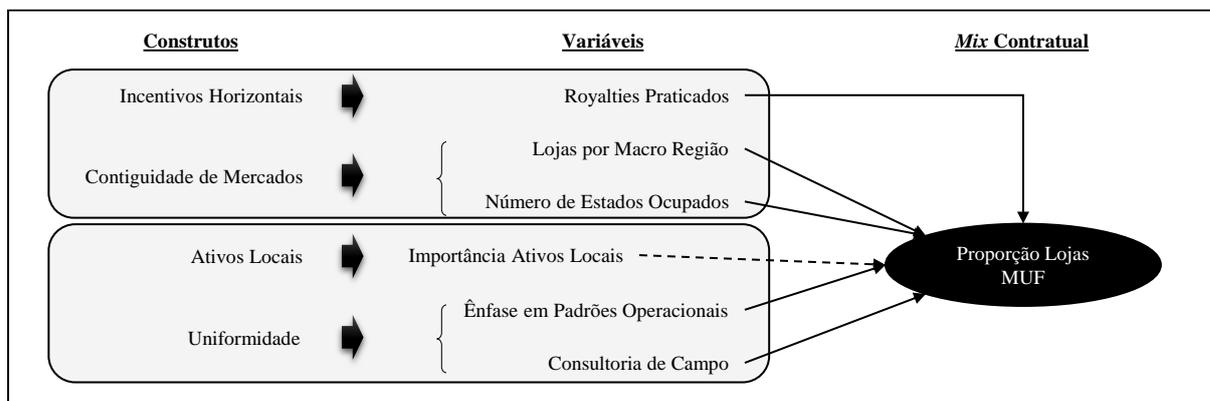
final, layout de loja e, principalmente, padronização são apontados como pontos focais de monitoramento presencial por uma grande maioria das redes com operações nos EUA (COX; MASON, 2007). Cliquet e Groisjean (2002) indicam que alguns franqueadores conseguiram reduzir o número de lojas próprias aumentando o número de auditores de campo, sendo que, anteriormente, tais franqueadores posicionavam lojas próprias estrategicamente em algumas localidades para fins de avaliação do mercado e do desempenho de franqueados. Considerando que a manutenção de certos níveis de padronização e uniformidade tem relação direta com a manutenção da proposta de valor da marca (como discutido até aqui), espera-se que tais interações, manifestadas pela presença do uso intenso de auditoria/consultoria de campo, reflita a prioridade da rede dada a tais aspectos. Com isso, espera-se uma relação positiva – ainda que indireta – entre o uso de monitores/consultores de campo e uma maior proporção de lojas MUF. Dessa forma:

H2c: a intensidade do uso de monitoramento de campo estará positivamente associada a proporção de lojas MUF.

3. METODOLOGIA

A Figura 1 apresenta o modelo resumindo esquematicamente o conjunto de hipóteses desenvolvidas. Linhas cheias representam relações positivas esperadas e linhas tracejadas representam relações negativas esperadas (no caso, apenas **H2a**). O modelo conta com a inclusão de variáveis de controle para natureza do ramo de atuação (varejo ou serviço), porte e maturidade. A devida explicação para seu uso será apresentada mais adiante no texto.

Figura 1 - Modelo Teórico (fonte: desenvolvido pelos autores)



A amostra é constituída por redes de franquias associadas à ABF, ano base 2018. A primeira fonte de informações foi o Guia Oficial de Franquias da ABF. Entretanto, informações pertinentes ao ponto focal desta pesquisa – a proporção de lojas que pertencem a franqueados multi-unidades – não constam neste anuário. Por isso, foi necessário desenvolver um instrumento para coleta de dados relativos à proporção de lojas MUF, além de outras variáveis presentes no modelo de análise. Optou-se pelo desenvolvimento de um questionário auto administrado seguindo estratégias de pesquisa previamente adotadas na literatura em franquias multi-unidades como em Hussain et al. (2018), Boulay et al. (2016), Griessmair et al. (2014), dentre outros. Todas as 963 redes associadas receberam os questionários, mas foram obtidas 215 respostas, das quais apenas 202 respostas puderam ser consideradas como válidas.

Uma terceira fonte de dados do estudo foram as páginas na internet das redes que responderam satisfatoriamente o questionário. A principal informação coletada aqui foram os endereços das unidades das redes da amostra. Essa coleta ocorreu entre os meses de abril e maio de 2018. Por fim, foi necessário acessar dados disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para coletar informações como latitude e longitude dos municípios

brasileiros. Frisa-se ainda que, em alguns casos, observou-se informações conflitantes nas respostas de alguns franqueadores. Por exemplo, no Guia Oficial de Franquias as redes informam o número de lojas próprias e franqueadas e, por conseguinte, o total de unidades. Este total também é acessível contando-se o número de unidade apresentado nos sites das redes. Por vezes esses números eram discrepantes e, quando notado tal fato, ou acionava-se a própria ABF para dirimir a dúvida ou entrava-se em contato com o franqueador para buscar esclarecimentos.

3.1. Método de Análise

O modelo foi testado através do uso conjunto de diferentes técnicas econométricas. A principal variável dependente é a proporção de lojas pertencentes a MUFs (**PERC-MUF**). Entretanto, para fins de comparação, apresentamos os resultados dos testes com o mesmo conjunto de variáveis independentes/controle para a proporção de lojas pertencentes a SUFs (**PERC-SUF**) e para o percentual de lojas próprias (**PERC-LP**). Ao cotejar tais resultados, consegue-se uma ilustração mais clara do que é identificado nos testes. Três procedimentos são aplicados: o tradicional modelo de mínimos quadrados ordinários (MQO), uma regressão logística com resposta fracionária (uma proporção de 0 a 100%) e um modelo Tobit também com resposta fracionária, porém considerando que a variável resposta é censurada em 0 e 1. O objetivo esteve em certificar a consistência dos estimadores em diferentes modelos econométricos. A regressão MQO possui a vantagem da simplicidade em sua estimação, porém apresenta a desvantagem de prever valores menores que zero e maiores que um. Para corrigir essa desvantagem, foi aplicado o método de estimação logístico (*logit*), o qual considera um modelo de resposta binária para a variável dependente, adequando a estimação da mesma entre zero e um (WOOLDRIDGE, 2019, p. 648). No entanto, embora seja útil para auxiliar na avaliação da consistência dos resultados (assim como a MQO aplicada), também nesse modelo valores previstos podem exceder o intervalo natural de uma proporção. Finalmente, um modelo Tobit foi aplicado para respeitar a natureza da variável dependente ser zero para uma fração não desprezível da população, além de ser distribuída de forma contínua ao longo de valores positivos (WOOLDRIDGE, 2010, p. 517). O modelo Tobit lida melhor com problemas de seleção de canto, o que é conveniente dado que várias observações da amostra têm $y = 0$ (não há lojas MUF na rede). Como mencionado, a estimação dos modelos *logit* e Tobit foi realizada utilizando uma função *fracreg* proposta por Papke e Wooldridge (1996). Essa metodologia é recomendada para variáveis dependentes que são limitadas e fracionadas entre zero e um (PAPKE; WOOLDRIDGE, 1996, 2008), como é o caso do presente estudo.

3.2. Variáveis Independentes

ROYALTIES são representados pelo percentual sobre o faturamento bruto que as redes cobram de franqueados. Esta operacionalização segue estudos anteriores que investigaram o comportamento de taxas de franquia como Wimmer e Garen (1997), Maruyama e Yamashita (2012) e Vásquez (2005). Muitas redes informam os royalties na forma de um valor fixo ou um percentual do valor da compra de mercadorias pelos franqueados (ou seja, algo específico do setor de varejo). No primeiro caso, procedeu-se com o cálculo da razão entre o valor fixo e o faturamento médio das unidades (informado no Guia da ABF). Manteve-se o valor informado considerando que iremos controlar para o setor de atuação das redes (varejo/serviço).

O efeito contiguidade de mercados é operacionalizado com duas variáveis. A primeira delas considera a média de lojas por cidade (**LPC**) com a percepção de que diferentes unidades de uma mesma rede operando na mesma cidade tende a lidar com um elevado nível de contiguidade. A operacionalização **LPC** simplesmente divide o total de unidades pelo total de cidades ocupadas. A segunda variável relacionada a contiguidade – **ESTADOS** – considera o número de estados brasileiros nos quais a rede possui operações.

As três próximas variáveis são usadas nas hipóteses derivadas da visão de direitos de propriedade. A primeira delas – **ATIVO-LOCAL** – busca captar a percepção do franqueador com relação à importância relativa de ativos locais. A operacionalização desta variável considerou as respostas dos franqueadores ao questionário enviado. No caso, uma questão direta com respostas possíveis em uma escala Likert de cinco pontos foi direcionada aos franqueadores: “*ativos locais do franqueado (como o conhecimento do mercado local, o ponto, etc.) são mais importantes que a proposta de valor da rede do que ativos do sistema (marca, atualização do formato de negócios, etc.)*”. A segunda variável – **UNIFORMIDADE** – também busca captar o construto através de respostas do questionário. No entanto, para operacionalizar a importância percebida pelo franqueador da uniformidade para o sucesso da rede, foi empregada uma análise de componente principal para reduzir três questões em uma. No caso, utilizando-se uma escala Likert de cinco pontos, levantou-se junto aos franqueadores a importância de uniformidade em termos de (i) *período de abertura da loja/unidade*, (ii) *nível de serviço praticado* e (iii) *preço/margem praticados pelo franqueado*. Frisa-se que essa operacionalização impõe algumas limitações aos resultados do estudo, tendo em vista que apenas 46,79% da variância total é explicada pelo fator extraído, bem como pelo baixo Alpha de Cronbach obtido no teste de confiabilidade executado (0,479). Por fim, **CONS_CAMPO** busca captar o uso de consultoria e auditoria de campo para manutenção do nível desejado de uniformidade. A variável permite testar a hipótese H_{2c} , ao mesmo tempo em que busca consistência com as respostas usadas para construir a variável. Também aqui, uma questão direta com uma escala Likert de cinco pontos foi apresentada aos franqueadores: “*nossa rede faz intenso uso de consultor de campo como forma de manter padrões exigidos de nossos franqueados*”.

3.3. Variáveis de controle

VAREJO é uma variável dicotômica para indicar se o modelo de negócios da rede é voltado para varejo (0) ou serviço (1). Esta variável permite controlar as diferenças em termos de capacidade de monitoramento a distância, dado que os atributos do produto trabalhado no varejo são tipicamente mais objetivos quando comparado ao setor de serviços. Além disso, as margens de lucro sobre o preço de insumos tendem a ser mais apertadas no varejo, o que caracterizaria a necessidade de alocar mais lojas a um mesmo franqueado como forma de lhe permitir maiores oportunidades de ganho com a relação. Diferenças como estas mencionadas são importantes quando se pensa em estratégia de *mix* contratual. Duas variáveis são inseridas no modelo para captar diferenças em termos de maturidade e porte das redes. Ambas estão relacionadas a efeitos diferenciados em termos de acesso a recursos, experiência acumulada tanto com o negócio como com o próprio conceito de franquias, o que justifica sua utilização.

4. RESULTADOS DA ANÁLISE ECONÔMICA

A Tabela 1 indica as estatísticas descritivas das variáveis empregadas no estudo. As diferenças em magnitude das diversas escalas indicaram a necessidade de se padronizar as variáveis contínuas. Outro aspecto importante da Tabela 1 é que a ausência da variável **UNIFORMIDADE**. Como explicado, essa variável foi obtida extraído-se um fator comum de três respostas dadas pelos franqueadores da amostra quanto à importância percebida da manutenção dos padrões quanto a (i) tempo de abertura das lojas, (ii) preços e margens praticados pelos franqueados e (iii) nível de serviço oferecido. O fator extraído é uma variável padronizada, de forma que teria pouco a informar na tabela. Por isso a opção por trazer as variáveis originais sobre as quais se constituiu a variável usada nos modelos.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas (fonte: elaborado pelo autor)

| Variável | Natureza | Observações | Média | Desvio Padrão | Mín | Máx |
|----------|---------------|-------------|-------|---------------|-----|------|
| PERC-LP | Proporção (%) | 202 | 0,16 | 0,22 | 0 | 100% |
| PERC-SUF | Proporção (%) | 202 | 0,58 | 0,28 | 0 | 100% |

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------|-----|--------------|---------------|---|----------------|
| PERC-MUF | Proporção (%) | 202 | 0,26 | 0,24 | 0 | 87% |
| DISPGEO | Contínua | 202 | 1.784.672,00 | 18.600.000,00 | 0 | 260.000.000,00 |
| ROYALTIES | Proporção (%) | 202 | 0,103 | 0,0945 | 0 | 0,5 |
| LPC | Contínua | 202 | 2,06 | 1,86 | 1 | 23 |
| ESTADOS | Contínua | 202 | 12,02 | 8,65 | 1 | 27 |
| ATIVOS_LOCAIS | Ordinária (Likert) | 202 | 3,06 | 1,30 | 1 | 5 |
| Tempo de abertura loja * | Ordinária (Likert) | 179 | 4,11 | 1,02 | 1 | 5 |
| Preço/margem * | Ordinária (Likert) | 179 | 4,34 | 0,85 | 1 | 5 |
| Nível de serviço * | Ordinária (Likert) | 179 | 4,88 | 0,36 | 3 | 5 |
| AUDIT-CAMPO | Ordinária (Likert) | 202 | 4,23 | 1,04 | 1 | 5 |
| INSTALAÇÃO | Contínua | 202 | 170.553,40 | 211.509,30 | 0 | 2.500.000,00 |
| VAREJO | Dummy | 202 | 0,42 | 0,49 | 0 | 1 |
| PORTE | Contínua | 202 | 202,44 | 657,02 | 1 | 7.309 |
| MATURIDADE | Contínua | 202 | 11,76 | 9,07 | 1 | 49 |

* Estas variáveis foram utilizadas para se extrair um fator através do método de extração de componente principal e, com isso, constituir a variável **UNIFORMIDADE**.

A Tabela 2 traz as correlações de Pearson significantes a 5%. Nesse caso, a variável **UNIFORMIDADE** é analisada em termos de covariação com as demais variáveis do modelo. Algumas correlações mais elevadas (acima de 40%) chamam a atenção e demandam explicações. Em primeiro lugar, a elevada correlação entre as variáveis independentes não é um problema porque elas não utilizadas em testes distintos. As variáveis **PORTE** e **MATURIDADE** apresentam algumas correlações elevadas entre si, o que confirma a necessidade de se as usar como variáveis de controle. É natural que redes longevas serem maiores, apesar de não ser uma verdade absoluta. Todas as demais correlações são de moderadas para insignificantes. Ainda assim, para verificar problemas de multicolinearidade entre variáveis no método MQO aplicou-se a análise de fator de inflação da variância (VIF - do inglês *Variance Inflation Factor*) e verificou-se que não existem variáveis redundantes na análise proposta (FIV < 10 para todas as variáveis, em todos os testes).

Tabela 2 – Correlações de Pearson (fonte: elaborado pelos autores)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|----------------|---------------|---------------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|-------|--------------|----|
| 1. PERC-LP | 1 | | | | | | | | | | | |
| 2. PERC-SUF | -0,52* | 1 | | | | | | | | | | |
| 3. PERC-MUF | -0,31* | -0,63* | 1 | | | | | | | | | |
| 4. ROYALTIES | -0,01 | -0,14 | 0,17* | 1 | | | | | | | | |
| 5. LPC | -0,04 | -0,10 | 0,15* | -0,03 | 1 | | | | | | | |
| 6. ESTADOS | -0,30* | -0,09 | 0,38* | 0,19* | -0,12 | 1 | | | | | | |
| 7. AT_LOCAIS | 0,02 | 0,07 | -0,08 | 0,06 | 0,02 | -0,01 | 1 | | | | | |
| 8. UNIFORM. | 0,05 | -0,12 | 0,14* | 0,16* | 0,02 | 0,03 | -0,05 | 1 | | | | |
| 9. AUD-CAMPO | 0,02 | -0,23* | 0,23* | 0,11 | 0,03 | 0,10 | 0,03 | 0,12 | 1 | | | |
| 10. VAREJO | 0,11 | -0,25* | 0,19* | 0,36* | -0,03 | 0,04 | 0,12 | -0,01 | 0,14* | 1 | | |
| 11. PORTE | 0,11 | -0,19* | 0,12 | 0,09 | 0,08 | 0,41* | -0,06 | 0,04 | 0,07 | 0,02 | 1 | |
| 12. MATURIDADE | -0,18* | -0,10 | 0,26* | 0,06 | 0,06 | 0,44* | 0,04 | 0,01 | 0,18* | -0,03 | 0,40* | 1 |

*Sig. a 5%

A Tabela 3 apresenta os resultados da análise, indicando três conjuntos com três modelos cada. O primeiro conjunto apresenta o resultado dos estimadores para a proporção de lojas próprias. Como explicado anteriormente, os três modelos referem-se ao modelo de mínimos quadrados ordinários (MQO), o modelo de regressão logística binária (*logit*) e o modelo *Tobit* para variável dependente censurada. O mesmo padrão é usado para o segundo conjunto (proporção de lojas SUF) e para o terceiro (proporção de lojas MUF – colunas sombreadas em cinza). As regressões MQO para as três alternativas são significantes a 1% com R^2 de 20%, 16% e 28% respectivamente. Da mesma forma, tanto a estatística χ^2 para os modelos *logit* como a estatística F para os modelos *Tobit*, nos três casos, são significantes. Previamente às estimações do modelo deste primeiro estágio foram aplicados os testes básicos para validação dos pressupostos econométricos, dentre eles: teste de Breusch-Pagan/Cook-Weisberg para verificar

a hipótese de homocedasticidade dos resíduos e o teste de *variance inflation factor* (VIF) para verificar a hipótese de multicolinearidade entre as variáveis explicativas do modelo proposto.

Também foram considerados eventuais problemas de endogeneidade. Três são as fontes deste tipo de problema: (i) omissão de variáveis relevantes, (ii) erro de mensuração e (iii) simultaneidade (WOOLDRIDGE, 2002, p. 50). O primeiro problema é tratado aplicando-se o teste Reset de Ramsey (1969), o qual verifica o problema de omissão de variável relevante no modelo do primeiro estágio. Este teste analisa a especificação da forma funcional de um modelo estimado. Para isso, o teste inclui no modelo original a variável dependente estimada na forma quadrática e cúbica com o objetivo de calcular a equação novamente com estas duas novas variáveis estimadas. Após a nova estimação, o teste consiste em verificar a significância estatística conjunta dos coeficientes das variáveis dependentes inseridas previamente sob a hipótese de que o modelo não possui omissão de variáveis relevantes omitidas. Não foram encontrados potenciais problemas de omissão de variável relevante. Conforme o resultado na Tabela 3, não se rejeita a hipótese nula de que não há problemas de omissão de variáveis relevantes.

Tabela 3 – Resultados do procedimento econométrico tendo as alternativas do mix contratual como variável dependente (fonte: elaborado pelo autor)

| Variável Dependente | Proporção de Lojas Próprias | | | Proporção de Lojas SUF | | | Proporção de Lojas MUF | | |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|------------------------|-----------------|-----------------|------------------------|-----------------|-----------------|
| | MQO | LOGIT (fracreg) | TOBIT (fracreg) | MQO | LOGIT (fracreg) | TOBIT (fracreg) | MQO | LOGIT (fracreg) | TOBIT (fracreg) |
| ROYALTIES | -0,03 | 0,08 | 0,04 | -0,05 | -0,19 | -0,05 | 0,06 | 0,16 | -0,00 |
| LPC | -0,02*** | -0,21* | -0,02** | -0,03 | -0,11** | -0,03 | 0,05*** | 0,25*** | 0,06*** |
| ESTADOS | -0,09*** | -0,75*** | -0,11*** | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 0,09*** | 0,47*** | 0,12*** |
| ATIVO-LOCAL | 0,01 | 0,03 | 0,00 | 0,02 | 0,09 | 0,02 | -0,02* | -0,12* | -0,03** |
| UNIFORMIDADE | 0,01 | 0,10 | 0,03 | -0,02 | -0,11 | -0,02 | 0,03* | 0,16* | 0,03* |
| CONS-CAMPO | 0,01 | 0,07 | 0,01 | -0,04** | -0,20*** | -0,05*** | 0,03*** | 0,20** | 0,04*** |
| VAREJO | 0,05 | 0,40* | 0,06 | -0,13*** | -0,54*** | -0,13*** | 0,08*** | 0,47*** | 0,09** |
| PORTE | 0,07*** | 0,50*** | 0,08*** | -0,04** | -0,20** | -0,04** | -0,03** | -0,17* | -0,04*** |
| MATURIDADE | -0,03** | -0,31* | -0,04** | -0,00 | -0,02 | -0,01 | 0,03* | 0,16** | 0,04** |
| N | 202 | 202 | 202 | 202 | 202 | 202 | 202 | 202 | 202 |
| R ² | 0,20 | - | - | 0,16 | - | - | 0,28 | - | - |
| Estatística F | 5,65 | - | 5,42 | 3,93 | - | 33,84 | 10,19 | - | 10,75 |
| χ^2 | - | 56,57 | - | - | 33,68 | - | - | 79,11 | - |
| Teste Ramsey (1969): | | | | | | | | | |
| Estatística de Teste | 4,66 | | | 0,09 | | | 1,12 | | |
| Probabilidade > F | 0,0037 | | | 0,9672 | | | 0,3429 | | |

* Significante a 10%

** Significante a 5%

*** Significante a 1%

Erros-padrão omitidos por economia de espaço

A possibilidade de simultaneidade (causalidade reversa e autocorrelação serial) não é possível de detecção em estudos *cross-section* como este. O direcionamento causal é validado com base no desenvolvimento teórico que sustenta as hipóteses e o próprio modelo (WOOLDRIDGE, 2019 pág. 17). Similarmente, problemas de erros de mensuração podem acontecer nas variáveis independentes do estudo. Isso decorreria, por exemplo, de uma possível má representação de informações dadas pelas redes à ABF ou alguma operacionalização equivocada de uma *proxy*. Neste caso, como ressaltado por Wooldridge (2019, pág. 348), os estimadores produzidos apresentariam algum nível de viés e inconsistências. A validação e verificação de erros de medidas nas variáveis divulgadas pela ABF se torna inviável na pesquisa, uma vez que o contato com todos os franqueados é altamente custoso, principalmente no que tange às variáveis financeiras. Dessa forma, assume-se no trabalho que os possíveis erros nas mensurações das

variáveis não observadas são não correlacionados com as variáveis independentes dos modelos, o que leva o modelo a produzir estimadores consistentes. Essa hipótese do ponto de vista econométrico é forte, porém necessária para o desenvolvimento da pesquisa haja vista a dificuldade no rastreamento e implicações dos erros de medidas.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

HI_a prevê uma relação negativa entre taxas variáveis de franquia (**ROYALTIES**) e a proporção de lojas MUF. Essa hipótese não foi suportada. Não há significância aparente dessa variável em nenhuma alternativa de *mix* contratual analisado, o que parece indicar que esse não é um atributo relacionado a governança e estaria mais associado a aspectos de precificação e compensação (Polo-Redondo et al., 2011). Entretanto, os resultados contradizem a tradição da teoria da agência que propõe o ajuste de taxas de *royalties* como mecanismos de incentivos a franqueados (Chen et al., 2015; Pénard et al., 2003). O “não” resultado em questão suscita hipóteses a serem verificadas. Primeiramente, as informações sobre *royalties* fornecidas no anuário podem representar uma média do que é praticado no mercado. Em outras palavras, redes podem praticar valores diferentes entre franqueados. Em segundo lugar, o próprio modelo de negócios de uma rede pode fazer da taxa de *royalties* algo sem sentido com, por exemplo, em redes de idiomas, muitas das quais concentram faturamento sobre a venda de material didático quase que diretamente para alunos. Assim, estudos de caso em profundidade poderiam buscar esclarecer se (i) de fato *royalties* afetam o pacote de incentivos presentes e (ii) se eles, de fato, fazem parte dos direcionadores que orientam a estrutura de governança e alocação de propriedade das redes. Em conjunto, o resultado para unidades próprias e lojas de MUF parecem indicar

A hipótese **HI_b** recebeu forte suporte dos dados. Foi proposta uma relação positiva entre a contiguidade de mercados e a proporção de lojas MUF, algo que de fato ocorre e parece corroborar a hipótese dos benefícios da atuação mais regional e menos local de franqueados (retornos de escala e uma maior margem agregada de sua “mini-rede”). No entanto, uma parte dos resultados chama atenção. No caso de lojas próprias também seria esperado um sinal positivo e significativo como proposto por Kalnins & Lafontaine (2004), mas o resultado (sinal significativo) é oposto ao esperado. Algumas possibilidades surgem em perspectiva. Lojas próprias das redes da amostra podem estar dispostas de forma muito específica, posicionadas em mercados locais privilegiados (*shopping centers*, por exemplo) ou ainda como instrumentos de *benchmarkings* de mercados ou mesmo *show-room*. Ou seja, não se busca os benefícios da contiguidade dos quais MUFs desfrutariam. Também aqui se vislumbra uma avenida para trabalhos futuros.

Em **HI_c** propõe-se que a presença da rede em mais estados do Brasil esteja associada a mais lojas MUF e, em uma medida menor, também a mais lojas próprias. Essa hipótese apresenta resultados parecidos com **HI_b** em termos de sinais e significância (embora ambas sejam negativamente correlacionadas conforme indicado na Tabela 2). A presença em muitos estados acarreta elevação de custos de monitoramento, mas simultaneamente tangencia a discussão quanto à contiguidade de mercados e acarreta uma maior dependência da rede do conhecimento local de seus franqueados. Ao alocar diversas unidades a um mesmo agente, a rede permite que este se beneficie de ganhos de escala que decorrem em parte de seu conhecimento do mercado local. O forte suporte a **HI_c** parece caracterizar uma evidência disso. Seguindo a lógica proposta no desenvolvimento destas hipóteses, MUFs passam a ser uma alternativa justamente por demandarem menos recursos em termos de monitoramento. Interessante frisar que o sinal negativo e significativo para PERC-LP parece confirmar o que foi discutido no parágrafo anterior.

H2_a trata da influência de ativos intangíveis locais sobre o *mix* contratual, preconizando uma maior importância conferida por franqueadores a estes ativos estaria associada a uma menor proporção de lojas MUF. Esta hipótese também recebeu algum suporte. Nossos resultados precisam ser analisados com parcimônia porque, embora a hipótese seja aceita, dado o sinal negativo e significativo de forma consistente para a proporção de lojas MUF nos três procedimentos aplicados, o sinal é positivo para a proporção de lojas SUF (ainda que não significativo). Trabalhos futuros deveriam sofisticar um pouco mais questões relativas à importância de ativos locais.

H2_b preconiza uma maior proporção de lojas MUF se o franqueador prioriza uniformidade em processos locais. Essa hipótese também recebeu suporte dos dados. O estimador é negativo, embora não significativo, para a proporção de lojas SUF, ao mesmo tempo em que é positivo e significativo para a proporção de lojas MUF. Além disso, o suporte conferido pelos dados a **H2_c** (a terceira hipótese relacionada a direitos de propriedade) reforça os resultados encontrados para a relação entre uniformidade e a opção por franquias multi-unidades. Esta hipótese propõe que o uso de auditoria/consultoria de campo para monitorar e direcionar o nível de uniformidade nas diversas unidades é associada a uma maior proporção de MUFs entre os franqueados da rede. De fato, a relação entre a intensidade de uso desse artifício é negativa e significativamente associada a proporção de lojas SUF, ao passo que é positiva e significativamente associado à proporção de lojas MUF.

Uma análise final dos resultados diz respeito ao comportamento das variáveis de controle. **VAREJO** mostrou-se positiva e significativamente associada tanto com a proporção de lojas próprias como com a proporção de lojas MUF, ao passo que o sinal se inverte (mantendo significância) para a proporção de lojas SUF. Além disso, na comparação entre lojas próprias e lojas MUF, a magnitude dos estimadores encontrados para a proporção de lojas MUF é consistentemente maior ao longo dos três modelos. A interpretação desses resultados tangencia a teoria da agência e a teoria de direitos de propriedade. No primeiro caso, redes varejistas tendem a lidar com custos de monitoramento menores em relação ao setor de serviços, uma vez que a avaliação de desempenho das unidades conta com medidas mais objetivas como, por exemplo, o giro de estoques. Com isso, a demanda por mecanismos de incentivos ao gestor local pode ser abrandada, permitindo à rede (ou ao MUF) reter para si maior resíduo de suas unidades. Esse raciocínio pode ser estendido a questões relativas à contratilidade do ativo local, um aspecto discutido no âmbito da teoria de direitos de propriedade. Dada a tangibilidade característica de operações com mercadorias, seria esperada uma menor alocação de direitos de decisão ao agente local pela gestão da rede dada a maior capacidade de mensurar mais objetivamente a contribuição do gestor local para o sucesso da operação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

MUFs são uma prática comum entre redes de franquia e isso, embora relativamente pouco estudado, já vem sendo tratado na literatura há mais de 50 anos (por exemplo, Zeller et al., 1980). Essa lacuna é ainda mais sentida no tocante a países emergentes. Em nosso modelo de análise, triangulamos duas tradicionais vertentes teóricas (agency e direitos de propriedade) para desenvolver e testar um modelo teórico com características associadas à maior presença de franqueados multi-unidades em redes brasileiras. Nossos resultados suportam consideravelmente nosso modelo, sugerindo que fatores como o risco de problemas horizontais de agência (*free-riding*) e a importância de ativos intangíveis sistêmicos (marca e uniformidade) levam a uma maior presença de MUFs.

Entendemos que contribuímos para a literatura trazendo o foco de análise para um contexto de país emergente. Contratos de franquias são instrumentos complexos, com inúmeros problemas de governança tratados por essa literatura. Ao trazermos a discussão sobre MUFs no Brasil, a

análise de depara com um degrau a mais em termos de complexidade contratual ao mesmo tempo em que situamos a pesquisa em um ambiente institucional mais frágil do que aqueles tipicamente tratados na literatura. Além das conhecidas fragilidades institucionais, como já mencionado várias vezes, o Brasil vive ainda consequências de uma forte recessão econômica que afetou o setor de *franchising*. Dados da ABF indicam que, pela primeira vez na história, a país viu o número de redes de franquia cair quase 7% entre 2016 e 2017 (em termos de faturamento a queda foi de aproximadamente 10%). Um passo adiante a ser dado na teoria seriam mensurar a relação entre MUFs e o desempenho das redes.

No entanto, algumas limitações sugerem uma necessária cautela com relação à interpretação dos resultados. Embora algumas dessas limitações já tenham sido mencionadas ao longo do desenvolvimento deste trabalho, entende-se se necessário voltar a elas. A primeira dessas limitações é a natureza do estudo: uma *cross-section*. Estudos transversais não conseguem captar causalidade, sendo tal atributo unicamente dependente da teoria. Com isso, o nível de validade interna alcançado não é superior, o que demandaria por novos esforços de pesquisa no sentido de desenvolver estudos longitudinais ou estudos de campo de forma a obter dados históricos. Também a operacionalização de algumas variáveis demanda sofisticadas futuras. Por exemplo, a validade de construto da variável empregada para captar ativos específicos locais (investimento para abertura de uma nova loja), que pode estar captando efeitos diversos como escassez de recursos. Estudos futuros correlatos à presente pesquisa poderiam contribuir com o aprimoramento destas medidas.

Por fim, não há como não mencionar a necessidade de se investigar a influência da pandemia de COVID-19 sobre práticas relacionadas a governança de redes. A economia do Brasil já vinha buscando se recuperar da forte recessão iniciada em 2014, a qual afetou também o setor de *franchising*. Dados disponibilizados pela ABF indicam queda no número de redes e variação em termos de mix contratual. Pouco sabemos ainda sobre os efeitos deletérios da pandemia e todos os processos que ela disparou.

7. REFERÊNCIAS

- Argyres, N., Bercovitz, J., & Zanarone, G. (2020). The role of relationship scope in sustaining relational contracts in interfirm networks. *Strategic Management Journal*, 41(2), 222–245. <https://doi.org/10.1002/smj.3095>
- Armen A. Alchian and Harold Demsetz. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization on JSTOR. In *The American Economic Review* (Vol. 62, Issue 5).
- Badrinarayanan, V., Suh, T., & Kim, K.-M. (2016). Brand resonance in franchising relationships: A franchisee-based perspective. *Journal of Business Research*, 69(10). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.005>
- Bodey, K. L., Weaven, S. K. S. K., & Grace, D. A. D. A. D. A. D. A. D. A. (2011). Contrasting the Four Franchising Imperatives Across Hybridized Governance Models: A Preliminary Investigation. *Journal of Asia-Pacific Business*, 12(3), 244–279. <https://doi.org/10.1080/10599231.2011.570623>
- Boulay, J., Caemmerer, B., Evanschitzky, H., & Duniach, K. (2016). Growth, Uniformity, Local Responsiveness, and System-Wide Adaptation in Multiunit Franchising. *Journal of Small Business Management*, 54(4). <https://doi.org/10.1111/jsbm.12239>
- Boulay, J., Caemmerer, B., Evanschitzky, H., & Duniach, K. (2020). Multi-unit franchising from franchisor and franchisee perspectives: Antecedents, performance outcomes, and the optimal mini-chain size. *Journal of Business Research*, 113, 49–58. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.029>
- Bradach, J. L. (1995). Chains within chains: The role of multi-unit franchisees. *Journal of Marketing Channels*, 4(1–2), 65–81. https://doi.org/10.1300/J049v04n01_05

- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15(1), 97–118. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.15.080189.000525>
- Bradach, J. L. J. L. (1997). Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 276–303. <https://doi.org/10.2307/2393921>
- Chen, S., Wang, S., & Yang, H. (2015). Spatial Competition and Interdependence in Strategic Decisions: Empirical Evidence from Franchising. *Economic Geography*, 91(2), 165–204. <https://doi.org/10.1111/ecge.12079>
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, 42(2), 196–207. <https://doi.org/10.2307/257092>
- Cox, J., & Mason, C. (2007). Standardisation versus adaptation: Geographical pressures to deviate from Franchise formats. *Service Industries Journal*, 27(8), 1053–1072. <https://doi.org/10.1080/02642060701673737>
- Dada, O., Watson, A., & Kirby, D. A. (2012). Toward a model of franchisee entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 30(5). <https://doi.org/10.1177/0266242610376078>
- Garg, V. K., Priem, R. L., & Rasheed, A. A. (2013). A Theoretical Explanation of the Cost Advantages of Multi-unit Franchising. *Journal of Marketing Channels*, 20(1–2), 52–72. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2013.747859>
- Garg, V. K. V. K., & Rasheed, A. A. A. A. (2003). International multi-unit franchising: An agency theoretic explanation. *International Business Review*, 12(3), 329–348. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(03\)00019-2](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(03)00019-2)
- Garg, V. K. V. K. V. K. V. K., Rasheed, A. A. A. A., & Priem, R. L. R. L. R. L. R. L. (2005). Explaining franchisors' choices of organization forms within franchise systems. *Strategic Organization*, 3(2), 185–217. <https://doi.org/10.1177/1476127005052210>
- Gillis, W. E., Mcewan, E., Crook, T. R., & Michael, S. C. (2011). Using Tournaments to Reduce Agency Problems: The Case of Franchising. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(3). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00438.x>
- Gillis, W. E. W. E. W. E. W. E. W. E., Combs, J. G. J. G., & Yin, X. (2020). Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.09.004>
- Griessmair, M., Hussain, D., & Windsperger, J. (2014). Trust and the tendency towards multi-unit franchising: A relational governance view. *Journal of Business Research*, 67(11), 2337–2345. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.01.009>
- Hart, O. (2003). Incomplete contracts and public ownership: Remarks, and an application to public-private partnerships. *Economic Journal*, 113(486). <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00119>
- Hart, O., & Moore, J. (1990). Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1119–1158. <https://doi.org/10.1086/261729>
- Hussain, D., Perrigot, R., Mignonac, K., Akremi, A. E., & Herrbach, O. (2013). Determinants of Multi-unit Franchising: An Organizational Economics Framework. *Managerial and Decision Economics*, 34(3–5), 161–169. <https://doi.org/10.1002/mde.2580>
- Hussain, D., Sreckovic, M., & Windsperger, J. (2018). An organizational capability perspective on multi-unit franchising: Evidence from Germany and Switzerland. *Small Business Economics*, 50(4), 717–727. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9891-5>

- Hussain, D., & Windsperger, J. (2010). Multi-Unit Ownership Strategy in Franchising: Development of an Integrative Model. *Journal of Marketing Channels*, 17(1), 3–31. <https://doi.org/10.1080/10466690903435752>
- Kalnins, A., & Lafontaine, F. (2004). Multi-unit ownership in franchising: Evidence from the fast-food industry in Texas. *RAND Journal of Economics*, 35(4), 747–761. <https://doi.org/10.2307/1593771>
- Kalnins, A., & Mayer, K. J. (2004). Franchising, Ownership, and Experience: A Study of Pizza Restaurant Survival. *Management Science*, 50(12), 1716–1728. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0220>
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1999). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 5–16. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00095-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00095-5)
- Kaufmann, P. J., & Eroglu, S. (1999). Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 69–85. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00097-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00097-9)
- Kaufmann, P. J. J. (1992). The impact of managerial performance decay on franchisors' store allocation strategies. *Journal of Marketing Channels*, 1(4), 51–80. https://doi.org/10.1300/J049v01n04_05
- Kaufmann, P. J. P. J., & Dant, R. P. R. P. (1996). Multi-unit franchising: Growth and management issues. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 343–358. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(96\)00057-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(96)00057-2)
- Lafontaine, F. (1992). Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. *The RAND Journal of Economics*, 23(2), 263. <https://doi.org/10.2307/2555988>
- Lafontaine, F., & Shaw, K. L. K. L. (2005). Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising. *The Rand Journal of Economics*, 36(1), 131–150.
- Leslie, T. W. K., & McNeill, L. S. (2010). Towards a conceptual model for franchise perceptual equity. *Journal of Brand Management*, 18(1), 21–33. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.17>
- Mathewson, G. F., & Winter, R. A. (1985). The Economics of Franchise Contracts. *The Journal of Law and Economics*, 28(3), 503–526. <https://doi.org/10.1086/467099>
- Meiseberg, B. (2013). The Prevalence and Performance Impact of Synergies in the Plural Form. *Managerial and Decision Economics*, 34(3–5). <https://doi.org/10.1002/mde.2579>
- Orellano, V. F., de Nes de Souza, A., & de Azevedo, P. F. (2013). Elasticidade-preço da demanda por etanol no Brasil: Como renda e preços relativos explicam diferenças entre estados. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 51(4). <https://doi.org/10.1590/S0103-20032013000400005>
- Pénard, T., Raynaud, E., & Saussier, S. (2003). Dual distribution and royalty rates in franchised chains: An empirical analysis using french data. *Journal of Marketing Channels*, 10(3–4). https://doi.org/10.1300/J049v10n03_02
- Perryman, A. A., & Combs, J. G. (2012). Who should own it? An agency-based explanation for multi-outlet ownership and co-location in plural form franchising. *Strategic Management Journal*, 33(4), 368–386. <https://doi.org/10.1002/smj.1947>
- Pizanti, I., & Lerner, M. (2003). Examining Control and Autonomy in the Franchisor-Franchisee Relationship. *International Small Business Journal*, 21(2), 131–159. <https://doi.org/10.1177/0266242603021002001>
- Polo-Redondo, Y., Bordonaba-Juste, V., & Palacios, L. L. (2011). Determinants of firm size in the franchise distribution system: Empirical evidence from the Spanish market. *European Journal of Marketing*, 45(1). <https://doi.org/10.1108/03090561111095649>
- Rubin, P. H. (1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *The Journal of Law and Economics*, 21(1), 223–233. <https://doi.org/10.1086/466918>

Sorenson, O., & Sørensen, J. B. (2001). Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 713–724. <https://doi.org/10.1002/smj.185>

Wooldridge, Jeffrey M. *Econometric analysis of cross section and panel data*. MIT press, 2010.

Wooldridge, Jeffrey M. *Introductory econometrics: A modern approach*. Cengage learning, 2019.

Windsperger, J., Dant, R. P., Altinay, L., & Brookes, M. (2006). Contractibility and ownership redirection in franchising: A property rights view. *Journal of Retailing*, 82(3), 259–272.

Zeller, R. E., Achabal, D. D., & Brown, L. A. (1980). Market Penetration and Locational Conflict in Franchise Systems. *Decision Sciences*, 11(1), 58–80. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1980.tb01125.x>