

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

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

Eugênio Jose Silva Bitti¹
Universidade de São Paulo – USP
ebitti@usp.br

Vinicius Medeiros Magnani¹
Universidade de São Paulo – USP
vinicius_magnani@hotmail.com

Paulo Sergio Miranda Mendonça¹
Universidade de São Paulo – USP
paulomiranda@usp.br

Resumo: Na discussão sobre governança de redes de franquias, a proporção de lojas próprias e franqueadas (*mix* contratual) é um tema recorrente. No presente estudo, uma terceira possibilidade em termos desse *mix* é investigada: franquias multiunidades (franqueados que operam duas ou mais unidades de uma mesma rede). Embora a literatura aponte benefícios associados aos MUFs (*multi-unit franchisees*) sob vários prismas teóricos, pouco se sabe sobre o fenômeno em mercados emergentes, como o Brasil. 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 multiunidades, em comparação às franquias tradicionais (*single-unit franchisees*) ou lojas próprias. A amostra é composta com 202 redes associadas à Associação Brasileira de Franchising (ABF), referente ao ano de 2018. Para estimação do modelo foram utilizados o método de mínimos quadrados ordinários e o método de regressão com resposta fracionada pelos modelos *logit* e *tobit*. 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 à maior

¹ Universidade de São Paulo — Av. Bandeirantes – Vila Monte Alegre – CEP 14040-905 – Ribeirão Preto (SP) – Brasil
Este é um artigo de acesso aberto, licenciado por Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), sendo permitidas reprodução, adaptação e distribuição desde que o autor e a fonte originais sejam creditados.

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

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 pouco conhecido em termos de estruturação dessas redes.

Palavras-chave – Franchising; Franquias multiunidades; Governança de Redes.

Abstract: The proportion of owned and franchised stores (contractual mix) is a recurring theme in the discussion around the governance of franchise chains. In the present study, a third possibility in terms of this contractual mix is addressed: the multi-unit franchisee or MUF (franchisees that operate two or more units of the same network). The literature on the subject has, almost unanimously, indicated benefits arising from the presence of MUFs. Our study develops and tests a theoretical model relating horizontal agency costs and intangible assets (systems locations) to franchisors' option for more intensive use of multi-unit franchises in comparison to traditional franchises (single-unit franchisees or SUFs) or owned stores. The sample is composed of 202 chains for the year 2018. To estimate the model proposed were used the ordinary least squares method and the fractional response regression with logit and tobit models. The results indicate that the concentration of stores in contiguous markets, uniformity issues, and the importance of maintaining the chain's value proposition are associated with a higher proportion of MUF stores. It is expected to contribute to the literature on governance and control of franchise chains by approaching a phenomenon that is not so new, but is still very little known in terms of structuring these networks.

Keywords – Franchising; Multi-unit Franchising; Network Governance.

Introdução

Neste trabalho, investigamos as chamadas franquias multiunidades. Ou seja, um único franqueado pode operar mais de uma unidade, por vezes, chegando a centenas. Para se ter uma ideia do quão comum é essa prática, segundo Boulay, Caemmerer, Evanschitzky e Duniach (2016), cerca de 40% dos franqueados das 50 maiores redes dos EUA são MUF (*multi-unit franchisee*).

Curiosamente, o fenômeno em si não é recente e nem raro. Já nos anos 90, Kaufmann (1992) afirmava que, embora relativamente comum, as franquias multiunidades caracterizavam o que ele e Rajiv Dant chamavam de “anomalia” (Kaufmann & Dant, 1996). Pelo menos dois aspectos justificariam esse termo.

Primeiro, os arranjos MUF passaram anos sendo evitados pela literatura, apesar de ser uma prática antiga, conforme indicado em estudos, como de Zeller, Achabal e Brown (1980). Uma das explicações

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

para isso está na dificuldade em acessar dados relacionados a este tipo de arranjo em franchising (Bradach, 1995). Por sinal, Garg e Rasheed (2003), em uma forte afirmativa, propõem que o status de franqueados multiunidades 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, esse tipo de arranjo põe em xeque algumas previsões 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 às 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, à medida que mais unidades da rede são designadas a um mesmo franqueado – agora, um franqueado multiunidades – passa a existir a necessidade de que ele contrate funcionários para gerenciar suas unidades, de forma que os 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, Weaven & Grace, 2011) e que tais vantagens superariam eventuais custos de agência relacionados aos problemas de incentivos a agentes locais.

Dentre tais benefícios, a literatura indica que franquias multiunidades tendem a conciliar imperativos estratégicos, por vezes conflitantes, como inovação e padronização (Bodey, Weaven & Grace, 2011; Boulay et al., 2016; Hussain et al., 2018); podem incrementar incentivos ao bom desempenho de franqueados pela perspectiva de receber novas unidades (Gillis et al., 2011); reduzem problemas de seleção adversa no processo de escolha de franqueados (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). Em contrapartida, a literatura ainda apresenta algumas lacunas importantes com relação ao fenômeno MUF.

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

Dentre as lacunas presentes no conhecimento associadas a essa modalidade dentro dos arranjos franqueados, uma particularmente motiva o presente estudo: sabe-se muito pouco sobre o fenômeno MUF em mercados emergentes (dentre eles, o Brasil). Dada a maior complexidade contratual de arranjos multiunidades, espera-se que eventuais fragilidades institucionais e instabilidades políticas e econômicas, típicas de mercados emergentes, 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 aos 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 são bases conceituais para o desenvolvimento do conjunto de hipóteses que constituem o modelo de análise.

O modelo é testado no cenário brasileiro, o qual caracteriza o que usualmente se trata como “país emergente”. Esse termo é usado para designar países com ambientes institucionais, regulatórios e mercadológicos “complicados” (Meyer, Estrin, Bhaumik & Peng, 2009) ou mesmo hostis. Diante disso, uma amostra com 202 redes de franquias, associadas à Associação Brasileira de Franchising (ABF), foi analisada. A amostra é constituída com dados de 2018. No estudo, como já mencionado, duas vertentes teóricas sustentam um conjunto de hipóteses quanto às características que motivam uma adoção mais intensa de MUFs pelas redes. Mais especificamente, o modelo examina o efeito de custos de agência e da contratilidade de ativos intangíveis (direitos de propriedade) sobre a proporção de lojas pertencentes aos 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

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

comparabilidade entre essas proporções. O modelo foi estimado pelo método de mínimos quadrados ordinários e pelo método de regressão com resposta fracionada estimado pelos modelos logit e tobit. Esses procedimentos foram aplicados visando a certificar a consistência dos estimadores entre as diferentes aplicações econométricas.

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 as predições da visão de direitos de propriedade.

Teoria e hipóteses

Teoria da Agência

A teoria da agência explica franquias como uma resposta aos problemas verticais de agência, tais como *shirking*, uma manifestação de risco moral na qual 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 aos 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, Caemmerer, Evanschitzky & Duniach, 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.

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

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 que se beneficia da força da marca à qual está associado. Isso significa que ela/ele economiza sozinha (o) em insumos, enquanto partilha perdas decorrentes da dilapidação da marca com os outros membros da rede (Gillis, Combs & Yin, 2020).

Tipicamente, MUFs operam unidades dispostas em mercados contíguos, ou seja, fisicamente próximos e com características similares entre si. Segundo Garg, Rasheed e Priem (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 multiunidades, 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 compensadas 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 à 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 fixa, paga quando o indivíduo compra a franquia (às 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, em alguns casos, vêm embutidos no preço das mercadorias fornecidas pelo franqueador. Também é comum uma segunda taxa variável, menor em magnitude, cobrada a título de fundo de publicidade da rede.

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

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). Porém, MUFs podem ajudar franqueadores a praticarem *royalties* maiores.

Primeiramente, MUFs têm mais oportunidades de elevar ganhos por meio 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, Priem & Rasheed, 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, Bercovitz & Zanarone, 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 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 e logísticas (Orellano, Nes de Souza & de Azevedo, 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, como 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

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

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 que se pondera o fato de existirem agrupamentos de localidades com elevada similaridade entre si. Isso aumenta o nível exigido 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.

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, Dant, Altinay & Brookes, 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 esperada, 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

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

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, Suh & Kim, 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 praticadas nas unidades (Garg, Rasheed & Priem, 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 aplicadas e, consistentemente, obedecidas de forma a minimizar a variabilidade nas operações (Dada, Watson & Kirby, 2012). A padronização pode ainda reduzir os custos de controle de qualidade, ajudando a quantificar uma característica tipicamente subjetiva. Em contrapartida, 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 (Dickey 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.

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

Todavia, a ênfase na padronização pode suscitar alguns drawbacks, como inibir respostas adaptativas de gestores locais às mudanças no ambiente imediatamente em volta (Cox & Mason, 2007; Dada, Watson & Kirby, 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 (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 porque MUFs conseguiriam se concentrar mais em questões gerenciais e estratégicas relativas às 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 contribuem ou não com o 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 e 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 do produto final, layout de loja e, principalmente, padronização, são apontados

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

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, reflitam 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 a uma maior proporção de lojas MUF. Dessa forma:

H2c. A intensidade do uso de monitoramento de campo estará positivamente associada à proporção de lojas MUF.

Metodologia

A Figura 1 apresenta o modelo que resume esquematicamente o conjunto de hipóteses desenvolvidas. Linhas cheias representam relações positivas esperadas e linhas tracejadas representam relações negativas esperadas (no caso, apenas H_{2a}). 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.

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

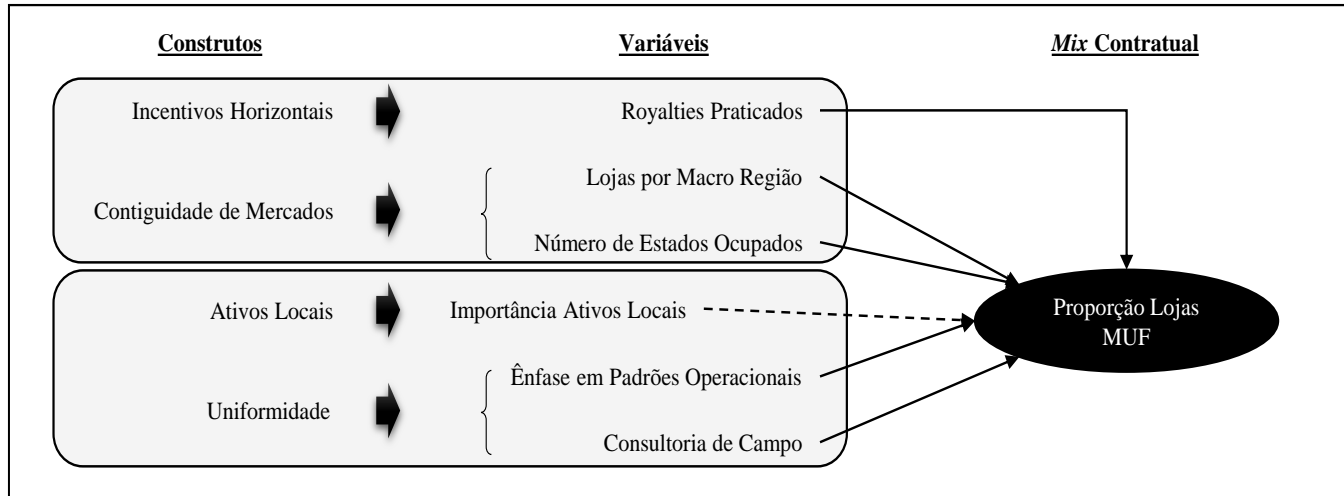


Figura 1. Modelo Teórico

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 aos franqueados multiunidades – 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 autoadministrado, seguindo estratégias de pesquisa previamente adotadas na literatura em franquias multiunidades, como em Hussain et al. (2018), Boulay et al. (2016), Griessmair, Hussain e Windsperger (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

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

de Franquias, as redes informam o número de lojas próprias e franqueadas e, por conseguinte, o total de unidades. Esse total também é acessível contando-se o número de unidades apresentado nos sites das redes. Por vezes, esses números eram discrepantes e, quando notado tal fato, acionava-se a própria ABF para elucidar a dúvida ou entrava-se em contato com o franqueador para buscar esclarecimentos.

Método de Análise

O modelo foi testado por meio do uso de um 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/controladas 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 zero e um. O objetivo foi 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 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), 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)

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

(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.

Variáveis Independentes

ROYALTIES são representados pelo percentual sobre o faturamento bruto que as redes cobram de franqueados. Essa operacionalização segue estudos anteriores que investigaram o comportamento de taxas de franquia, como Maruyama e Yamashita (2012), Vásquez (2005) e Wimmer e Garen (1997). 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 tendem 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 à 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 dos 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 por meio de respostas do questionário. No entanto, para operacionalizar a importância percebida pelo franqueador da uniformidade para o sucesso da rede, foi empregada uma

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

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 da 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".

Variáveis de Controle

VAREJO é uma variável dicotômica para indicar se o modelo de negócios da rede é voltado ao varejo (0) ou serviço (1). Essa 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 essas 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 aos 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.

Resultados da análise econométrica

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

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

aspecto importante da Tabela 1 é a ausência da variável **UNIFORMIDADE**. Como explicado, essa variável foi obtida extraindo um fator comum de três respostas dadas pelos franqueadores da amostra quanto à importância percebida da manutenção dos padrões quanto (i) ao tempo de abertura das lojas, (ii) aos preços e às margens praticados pelos franqueados e (iii) ao 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.

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 são utilizadas em testes distintos. As variáveis **PORTE** e **MATURIDADE** apresentam algumas correlações elevadas entre si, o que confirma a necessidade de usá-las como variáveis de controle. É natural que redes longevas sejam 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 1.
Estatísticas descritivas

Variável	Natureza	Observações	Média	Desvio Padrão	Min	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%
DISPGE0	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

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

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	<i>Dummy</i>	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 extrair um fator por meio do método de extração de componente principal e, com isso, constituir a variável **UNIFORMIDADE**.

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 se referem 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.

Tabela 2.
Correlações de Pearson

	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							

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

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%

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. O primeiro problema é tratado aplicando 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

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)

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

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*. Nesse 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

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

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.

Discussão dos resultados

H_{1a} 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 à governança e estaria mais associado aos aspectos de precificação e compensação (Polo-Redondo, Bordonaba-Juste & Palacios, 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, Wang & Yang, 2015; Pénard, Raynaud & Saussier, 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, por exemplo, em redes de idiomas, muitas das quais concentram faturamento sobre a venda de material didático quase que diretamente aos 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.

A hipótese *H_{1b}* 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 perspectivas. Lojas próprias das redes da amostra podem estar dispostas de forma muito

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

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 busca os benefícios da contiguidade dos quais MUFs desfrutariam. Também aqui, vislumbra-se uma avenida para trabalhos futuros.

Em $H1_c$, 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 $H1_b$ 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 ele se beneficie de ganhos de escala que decorrem em parte de seu conhecimento do mercado local. O forte suporte a $H1_c$ parece caracterizar uma evidência disso. Seguindo a lógica proposta no desenvolvimento dessas hipóteses, MUFs passam a ser uma alternativa justamente por demandarem menos recursos em termos de monitoramento. Voltando à questão da contiguidade entre mercados (parágrafo anterior), o resultado desta $H1_c$ parcialmente daquele visto em Kalins e Lafontaine (2004), para os quais a contiguidade de mercados induz a concentração da propriedade de várias unidades nas mãos de um único proprietário, seja ele o próprio franqueador ou um MUF. Afinal, o sinal da variável ESTADOS foi positivo e significativo para MUFs, com o oposto ocorrendo para PERC-LP.

Reconhecemos que seria um pressuposto muito forte assumir contiguidade apenas levando em conta os limites territoriais dos estados. Entretanto, levamos em consideração também os resultados para $H1_b$, os quais são muito similares a $H1_c$. Nossa interpretação é a de que os benefícios de escala propiciados pela proximidade de unidades parecem estar sendo abdicados pelas redes em prol de MUFs, enquanto franqueadores dedicam maior atenção às unidades mais dispersas (próprias ou SUF) em função do momento vivido pela economia do país (2018).

Embora não seja objeto de nosso estudo, neste artigo, tivemos a oportunidade de detectar uma surpreendente relação positiva entre a proporção de lojas próprias e a dispersão geográfica das unidades

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

das redes na amostra (fase de análise dos dados brutos coletados). Esses resultados contrariam décadas de estudos em “agency”, indicando exatamente o contrário de nossos resultados. Isso pode ser resultado da recompra de unidades pelo franqueador, seja para proteger localidades estratégicas, seja para aproveitar oportunidade de adquirir de forma oportunista unidades a preços menores daqueles praticados em condições normais de mercado. De qualquer forma, há uma interessante questão de pesquisa para trabalhos futuros.

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. Essa 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.

Os resultados suportam também trabalhos anteriores como Hussain e Windsperger (2010, 2011, 2013). Esses estudos têm proposto e confirmado a hipótese de que a presença de ativos intangíveis locais importantes para a criação de valor e geração de resíduos impactam a alocação de direitos de decisão e de propriedade em redes franqueadas. Se estes ativos crescem em importância, tornando-se essenciais para o sucesso da unidade, o franqueador tende a adotar arranjos menos intensos em termos de controle (Jell-Ojabor & Windsperger, 2014) de forma que arranjos SUF prevaleceriam. Ademais, interpreta-se, ainda, que arranjos MUF implicariam em um grande montante desse tipo de ativo, acumulado nas mãos de alguns agentes, condição que deixaria o franqueador exposto a um maior poder de barganha de franqueados. O resultado disso, como visto, é uma maior proporção de lojas SUF associadas à prevalência desse tipo de ativo.

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 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 aos

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

direitos de propriedade) reforça os resultados encontrados para a relação entre uniformidade e a opção por franquias multiunidades. Essa hipótese propôs que o uso de auditoria/consultoria de campo para monitorar e direcionar o nível de uniformidade nas diversas unidades é associado 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 à proporção de lojas SUF, ao passo que é positiva e significativamente associada à proporção de lojas MUF.

Uma das falhas indicadas na teoria da agência é a de que essa vertente enfatiza o uso do arranjo franqueado como resposta de eficiência a custos de monitoramento e incentivos, mas deixa de lado aspectos-chave da gestão de redes de franquias como qualidade e uniformidade da proposta de valor de organização (Carney & Gedajlovic, 1991). Arranjos MUF ajudariam a contornar esse problema por enfrentar problemas de agência ao mesmo tempo que superam arranjos tradicionais de franquias no tocante à transmissão de padrões às diversas unidades (Weaven & Frazer, 2007). Ou seja, problemas como o de seleção adversa e risco de free-riding são contornados pelo reposicionamento do agente na cadeia de valor (de local para regional), ao mesmo tempo que o indivíduo tem incentivo a replicar padrões e rotinas da rede (perspectiva operacional) de forma a abrir espaço/tempo para se dedicar às questões mais estratégicas ligadas a sua “mini-rede” (Grünhagen & Mittelstaedt, 2002). Como indicado por Dant e Nasr (1998), MUFs tendem a ser mais fiéis ao modelo de negócios formatado pelos franqueadores para poderem se dedicar a fatores estratégicos, como planejamento, coordenação e fortalecimento da marca, se afastando um pouco mais de aspectos operacionais do dia a dia de suas lojas, os quais tenderiam a ser fortemente padronizados.

A relação encontrada entre uniformidade operacional e a proporção de lojas MUF parece indicar que, no cenário brasileiro, a transmissão de padrões do franqueador para as unidades franqueadas passa de forma interveniente pela figura do franqueado multiunidades. Argumentos contrários aos resultados aqui encontrados alegam que seria difícil para MUFs manterem o padrão requerido de uniformidade de processos à medida que o número de suas unidades crescesse (Boulay et al., 2016). Assim, deveria ser notado um constante esforço das redes em suportar seus franqueados multiunidades com treinamento e

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

orientação de campo. Esse parece ser o caso das redes da amostra, vis-a-vis os resultados aqui indicados (suporte de H2c).

Uma análise final dos resultados diz respeito ao comportamento das variáveis de controle. O **VAREJO** mostrou-se positivo e, significativamente, associado tanto à proporção de lojas próprias como à 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 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.

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, Achabal e Brown, 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 multiunidades 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. Também identificamos que a

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

contiguidade de mercados parece estar sendo mais aproveitada por MUFs, os quais podem se beneficiar de ganhos de escala derivados da proximidade entre lojas.

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 esta literatura. Ao trazermos a discussão sobre MUFs no Brasil, a análise se depara com um degrau a mais em termos de complexidade contratual, ao mesmo tempo que situamos a pesquisa em um ambiente institucional mais frágil do que aqueles tipicamente tratados na literatura. Além das conhecidas fragilidades institucionais, como já mencionadas 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, o país viu o número de redes de franquias 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 seria mensurar a relação entre MUFs e o desempenho das redes.

Em uma perspectiva gerencial nossos resultados podem representar algumas referências em termos de governança de redes de franquia. Nossos dados indicam que quando a atuação local dos franqueados representa um ativo importante para as redes (efeito “barriga no balcão”), SUFs prevalecem. Esse é particularmente o caso de redes do setor de serviços o qual, dado esperado maior nível de subjetividade de decisões e processos. Por outro lado, redes de varejo tendem a mensurar mais objetivamente o desempenho individual das unidades, mesmo não presencialmente. Dada a menor margem de lucro das unidades, uma forma de reter bons franqueados seria alocar a eles mais unidades. Isso é particularmente interessante em períodos ou ocasiões nos quais recursos de franqueados (capital, por exemplo) são demandados pelas redes (como em tempos de recessão, por exemplo).

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 ser 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

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

forma a obter dados históricos. Também a operacionalização de algumas variáveis demanda sofisticações 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.

Outro aspecto desejável em termos de pesquisas futuras é a necessidade de aprofundar a investigação em torno da qualidade da relação entre franqueadores e MUFs. Inclusive, por motivos aqui apontados, essa relação é mais complexa em comparação aos contratos tradicionais SUF. Por exemplo, MUFs tendem a ter maior poder de barganha na relação e maior participação efetiva na estratégia da rede como um todo. Além disso, os diferentes tipos de MUF e as diferentes motivações para a rede admiti-los em sua estrutura de governança são aspectos que demandam abordagens mais interpretativas para maior compreensão. Embora nosso estudo suporte hipóteses derivadas de teorias contratuais da firma, entende-se que uma abordagem relacional voltada a captar nuances da parceria com MUFs seria interessante para entender a dinâmica dessa parceria. Estudos de caso em profundidade com abordagens etnográficas poderiam suscitar novos insights teóricos.

Por fim, não há como não mencionar a necessidade de investigar a influência da pandemia de Covid-19 sobre práticas relacionadas à 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.

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).

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

- 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. (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. (1997). Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 276–303. <https://doi.org/10.2307/2393921>
- 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>
- Carney, M.; Gedajlovic, E. (1991). Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations. *Strategic Management Journal*, 12(8), 607–29. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120804>
- 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>
- Cliquet, G.; Croizean, J-P. (2002). Towards plural forms, franchising/company-owned systems, in the French cosmetics retail industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(5), 238-250. <https://doi.org/10.1108/09590550210426408>.

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

- 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>
- Dant, R. P. & Nasr, N. I. (1998). Control Techniques and Upward Flow of Information in Franchising in Distant Markets: Conceptualization and Preliminary Evidence. *Journal of Business Venturing*, 13(1), 3–28. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00040-2)
- 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., Rasheed, A. A., & Priem, R. L. (2005). Explaining franchisors' choices of organization forms within franchise systems. *Strategic Organization*, 3(2), 185–217. <https://doi.org/10.1177/1476127005052210>
- Garg, V. K., & Rasheed, 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)
- Gillis, W. E., Combs, 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>
- 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>
- 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>
- Grünhagen, M.; Mittelstaedt, R. A. (2002). Is bigger better?: The anticipation of scale efficiencies and decision participation as motivations for aspiring multi-unit franchisees. *International Journal of*

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

Entrepreneurial Behaviour & Research, 8(3), 188-200.
<https://doi.org/10.1108/13552550210436512>

- 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., & 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>
- 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>
- Jell-Ojobor, M.; Windsperger, J. (2014). The Choice of Governance Modes of International Franchise Firms - Development of an Integrative Model. *Journal of International Management*, 20(2), 153-187. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.09.001>
- 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. (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., & Dant, 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)
- 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)

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

- 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)
- 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. (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>
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, (30), 61–80. <https://doi.org/10.1002/smj.720>
- Maruyama M.; Yamashita Y. (2012). Franchise Fees and Royalties: Theory and Empirical Results. *Review of Industrial Organization*, 40, 167–189. <https://www.jstor.org/stable/43550378>
- 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>
- Papke, L. E.; Wooldridge, J. (1996). Econometric methods for fractional response variables with an application to 401 (k) plan participation rates. *Journal of Applied Econometrics*, 11(1), 619–632. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1255\(199611\)11:6<619::AID-JAE418>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1255(199611)11:6<619::AID-JAE418>3.0.CO;2-1)
- 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>

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

- 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>
- Vazquez, L. (2005). Up-front franchise fees and ongoing variable payments as substitutes: An agency perspective. *Review of Industrial Organization*, 26, 445–460. <https://www.jstor.org/stable/41799245>
- Weaven, S.; Frazer, L. (2007). Expansion Through Multiple Unit Franchising: Australian Franchisors Reveal their Motivations. *International Small Business Journal*, 25(2), 173-205. <https://doi.org/10.1177/0266242607074524>
- Wimmer, B. S.; Garen, J. E. (1997). Moral Hazard, asset specificity, implicit bonding and compensation: the case of franchising. *Economic Inquiry*, 35, 544-554. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.1997.tb02031.x>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.06.001>
- 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.
- 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>

Governança de Redes de Franquias em Mercados Emergentes: Um Estudo da Presença de Franquias Multiunidades em Redes Brasileiras

Submetido:

Aceito: