

Critérios de Decisão para Criação de Novas Franquias

HELDER DE SOUZA AGUIAR

USP - Universidade de São Paulo
helder_aguiar@uol.com.br

SERGI PAULI

USP - Universidade de São Paulo
sergi@usp.br

ABRAHAM SIN OIH YU

USP - Universidade de São Paulo
abraoyu@ipt.br

Área temática: Gestão de Operações em Serviços

Estudo dos Critérios de Decisão para Criação de Novas Franquias

Resumo

O *franchising* é um dos modos de operação que mais crescem no Brasil - em 2014, a Associação Brasileira de *Franchising* contava 2492 marcas ativas no país. Algumas teorias de carácter econômico procuram explicar as razões que levam as empresas a optar por esta estratégia, destacando, dentre outros pontos, os benefícios de trabalhar com unidades franqueadas ao invés de próprias e a viabilização da expansão do sistema com maior velocidade através do capital de terceiros. Mas será que os tomadores de decisão e fundadores dessas franquias teriam se decidido por esta estratégia levando em conta simplesmente motivos econômicos? Este artigo buscou analisar como foi realizado o processo de decisão de expansão de negócio através do modelo de franquia. Dez empresas de diversos setores e dimensões envolvidas com o sistema de franquias foram entrevistadas analisadas. O objetivo do estudo é entender os critérios *a priori* (prévios à decisão) que os gestores levaram em conta para formatar a estratégia. Além dos expostos, na literatura identificam-se outros motivos relacionados a fatores comportamentais que também influenciam fortemente os gestores.

Palavras Chave:

Teoria da Decisão; *Franchising*; Critérios de Decisão.

Abstract

Franchising is one of the fastest growing operating modes in Brazil - in 2014, the Brazilian *Franchising* Association had 2492 active brands in the country. Economic oriented theories try to explain the reasons that lead companies to choose for this strategy, highlighting, among other things, the benefits of working with franchised units instead of private owned and the feasibility of expanding the system with greater speed through third-party funds. But did the decision makers and founders of these franchises choose this strategy taking into account only economic reasons? This paper aims to understand how the decision of business expansion through the *franchising* model was carried out. Ten companies from various sectors and sizes related somehow with the franchise system were analyzed. The purpose of this study is to understand the *a priori* criteria (prior to the decision) managers took into account to design the strategy. In addition to the exposed, the references identify other reasons related to behavioral factors that also strongly influence managers.

Key Words:

Decision Theory; *Franchising*; Decision Criteria.

1. INTRODUÇÃO

O *franchising* tem se tornado, sobretudo no Brasil, uma ferramenta de alavancagem de novos negócios. Segundo a Associação Brasileira de Franquias (ABF, 2015) em 2003 operavam no Brasil 678 marcas, enquanto que onze anos depois, em 2014, passaram a operar 2492 marcas, o que representa um aumento de 368%. O *franchising*, por seu caráter de padronização, onde pressupõem-se a aquisição de produtos e serviços similares a toda à rede, aproveita-se de conceitos desenvolvidos em níveis regionais e os proliferam por todo o país e algumas vezes até mesmo no exterior.

Algumas teorias tentam explicar o *franchising* do ponto de vista econômico como, por exemplo, a teoria da escassez de recursos, proposta originalmente por Oxenfeldt e Kelly (1969), que avalia que o que influenciaria uma empresa a constituir-se em franquia seria a necessidade de obter recursos como capital, recursos humanos, conhecimento, entre outros; a teoria da agência proposta por Lillis, Narayana, e Gilman (1976) que propõe que monitorar e controlar unidades franqueadas é mais barato que unidades próprias, pois o franqueado possui incentivos diferenciados para tocar o negócio; e a teoria das formas plurais de Bradach e Eccles (1989) que explica que as empresas lançam mão da participação de terceiros, além de unidades próprias, afim de explorar as oportunidades tanto da escassez de recursos quanto da teoria da agência. Essas teorias tentam entender o que levaria uma empresa a investir nessa forma organizacional que, dentre outros fatores, pode ser o rápido crescimento da rede, a resolução de problemas relacionados à administração de gerentes e a necessidade das empresas de operarem de maneiras diferentes em mercados diferentes. Mas quanto da decisão estaria realmente atrelado a estes fatores econômicos?

Este trabalho teve como objetivo entender os critérios que são levados em conta antes de se optar pelo sistema de *franchising*. Combinando essas teorias citadas às propostas no modelo de Hammond, Keeney e Raiffa (1999) sobre geração de alternativas e decisão, promoveu-se uma qualificação entre os critérios a priori (portanto, prévios à decisão) de utilizar o *franchising* como modelo de negócios. O estudo foi elaborado em três etapas: em uma primeira um empreendedor que avalia o sistema de franquias para seu negócio foi entrevistado onde foram encontrados traços das teorias tradicionais e outras que seriam explicadas melhores pelas teorias de comportamento e ação; uma segunda etapa de pesquisa utilizou-se de outras nove marcas de diversos mercados e em estados diferentes de maturidade e tamanho, porém todas em algum momento da sua história enfrentaram a decisão de franquear.

Propõe-se assim um modelo estruturado de tomada de decisão, com base no estudo realizado, dividido em três níveis de motivadores: Essenciais, Primários e Secundários e um diagrama de influência. Além disso, são realizadas algumas recomendações de boas práticas para o processo decisório, seguindo os preceitos dos modelos prescritivos.

A próxima seção será destinada à fundamentação teórica que fundamenta o desenvolvimento do trabalho. Em seguida serão abordados os tópicos relacionados à pesquisa e o método utilizado e posteriormente é apresentado o modelo estruturado e o diagrama de influência da tomada de decisão dos franqueadores. Por fim, são discutidas as conclusões, limitações e possíveis extensões deste estudo e a bibliografia de referência utilizada.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. *Franchising*

Uma rede de *franchising* depende de uma série de fatores associados. Marca, modelo de negócio testado, treinamento, manuais e controle da rede para citar alguns. Além desses aspectos operacionais contínuos há ainda a escolha por parte do franqueador de seu franqueado e o atendimento a legislação do *franchising* em vigor no Brasil. Para Stanworth & Dandridge (1994), o *franchising* é um negócio que essencialmente consiste em uma empresa conhecida como a franqueadora, com um pacote de negócio testado em mercado, centrado em um produto

ou serviço. Por intermédio de um relacionamento contratual, a franqueadora se relaciona com outras empresas, conhecidas como franqueados, autofinanciadas e autogeridas, as quais passam a operar sob a marca do franqueador para produzir e/ou comercializar bens e serviços de acordo com formato especificado pelo franqueador.

As franquias como modelo de negócio, surgiram nos Estados Unidos, por volta de 1850. A empresa de máquinas de costura Singer estabeleceu uma rede de revendedores para ampliar sua participação no mercado e a atingir novos clientes, a Singer concedeu a vários comerciantes o direito de usar o nome da empresa em seus estabelecimentos e em contrapartida eles comercializavam seus produtos. Como resultado, a Singer ficou conhecida em quase todo o país (Dahab, 1996).

O franqueador é um empreendedor estabelecido que, por intermédio do sistema de franquia busca expandir sua presença no mercado, com vistas a ganhos de escala e maior exposição da sua marca. A grande vantagem do franqueador é valer-se do capital e do conhecimento do mercado local por parte do franqueado (Melo & Andreassi, 2010). No sistema de franquia, o capital empregado é do franqueado e não do franqueador, fato este que diferencia a estratégia de crescimento das empresas, logo que as mesmas necessitam de investimentos para a expansão da rede, explicado pela teoria da escassez de recursos, que será abordada em seguida. No caso de instalarem novas filiais, centros de distribuição ou escritórios de serviço, a empresa necessitaria de recursos financeiros ou de pessoal. No *franchising*, a empresa abre mão de uma parte do lucro e o franqueador passa a fornecer um serviço ao franqueado mediante uma remuneração. O franqueado também reduz sua receita líquida pelo fato de se utilizar de um *know-how* pré-adquirido e testado pelo formatador da rede. Para Cherto *et al* (2006), no sistema de franquias há uma situação mais favorável, pois o franqueador, ao transmitir todo o seu *know-how* neste negócio, antecipa algumas das barreiras que seriam encontradas nos métodos tradicionais.

Peter Rodenbeck, sócio na *joint venture* que trouxe o McDonald's para o Brasil em 1979, explica que o desenvolvimento e planejamento estratégico foi feito antes de se iniciarem as operações de *franchising*. Primeiro tornaram-se as lojas próprias lucrativas e com um pacote atrativo para todo o país. O pacote final oferecido consistiu de acordos sólidos com fornecedores e distribuidores, criando economia de escala que permitiria oferecer um lucro razoável para os novos franqueados e a capacidade de fornecer suporte de publicidade para a marca (Cherto & Rizzo, 1995; Risner, 2001).

O gerenciamento de *franchising* de forma eficaz, por parte do franqueador, passa através da descrição de todas as operações aos franqueados, portanto, ele precisa elaborar um treinamento contínuo e permanente do franqueado, de forma a identificar necessidades operacionais de funcionamento eficiente. Leite (1990) ainda destaca que é obrigação do franqueador prestar serviços como: pesquisas do ponto de venda, assessoria jurídica, fiscal e tributária, treinamento de funcionários e divulgação da marca. O *franchising* envolve o domínio dos três atores: franqueador, franqueado e consumidor (Dant, 2008). O franqueado necessita coordenar a ação de maneira que ele seja influente tanto para seu franqueado, quanto para seu consumidor final. O franqueado não deixa de ser um cliente do franqueado já que ele demanda produtos específicos tais como: capacitar os franqueados; coletar, processar, analisar, e difundir conhecimento na rede; estabelecer normas, processos, políticas e padrões (Cherto *et al*, 2006). O sistema de franquia ainda necessita que a unidade franqueada seja para o consumidor final um elemento representativo de um todo, da rede. O franqueado assim é a parte “visível” do franqueador para o consumidor, a porta da frente da rede que o cliente final enxerga. A franquia é uma estrutura que tem como objetivo convencer usuários finais de que estão comprando de uma só empresa, quando na verdade, aquela unidade pode ser uma segunda empresa, um franqueado (Coughlan *et al*, 2002). Estar associado a uma marca já

conceituada faz com que desperte nos parceiros uma imagem diferenciada deles mesmos (Sardy & Alon, 2007).

2.2. Teoria da Escassez de Recursos

Esta teoria foi uma das primeiras tentativas de explicar o motivo da existência do *franchising*. Oxenfeldt e Kelly (1969) expõe como pressuposto central que as empresas prefeririam expandir-se com unidades próprias, mas que, ao enfrentar uma escassez de recursos, optam por franquear como forma de levantar este recurso. Assim, os franqueados são a principal fonte de financiamento para a expandir e o franqueador depende da captação desse recurso financeiro para a sua expansão.

Uma empresa de pequeno porte enfrenta também restrições no recrutamento e retenção de talentos gerenciais. Outra dificuldade é o conhecimento sobre os novos mercados em que as empresas pretendem se instalar (Shane, 1996). O *franchising* seria uma forma dessas empresas suprirem essas carências. Os franqueados, em contra partida, dependem de *know-how* e da marca dos franqueadores (Mathewson & Winter, 1985; Brickley & Dark, 1987). Além de recursos financeiros, os franqueados agregam recursos humanos à rede sem os custos trabalhistas inerentes a contratação de gerentes profissionais para as unidades da rede.

2.3. Teoria da Agência

A Teoria da Agência é um modelo teórico para a análise das relações entre participantes de sistemas em que a propriedade e o controle são destinados a figuras diferentes, dando assim margem à formação de conflitos que resultam da existência de interesses diferenciados. No *franchising*, onde os riscos e ganhos são compartilhados, os franqueadores se sentem menos propícios a problemas enfrentados, por exemplo, pelas grandes redes varejistas. Por exemplo, um franqueador que possui 50 unidades franqueadas, se priva de ganhar como o negócio fosse inteiramente seu. Contudo, em contrapartida um menor lucro, ele conta com um administrador que tem interesse direto no capital investido na unidade, o franqueado.

A teoria da agência foca no relacionamento entre o principal e o agente. Os agentes podem possuir interesses e níveis de informação diferentes daqueles que interessam aos principais. Com diferentes níveis de informações, pode-se caracterizar a questão da assimetria de informação (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Essa teoria, empregada em finanças analisando a relação entre investidores e gestores, também é utilizada para avaliar a relação franqueador e franqueados, e em outras relações similares (Wright, Mukherji, & Kroll, 2001). Contratos podem amenizar os problemas ocasionados pela assimetria de informação, isto é, o principal, ou seja franqueador, entra em acordo por meio de contrato com o fraqueado, buscando motivar este último a agir de acordo com os interesses pré-definidos do principal. A motivação se baseia em incentivos contratuais de maneira a mitigar situações que seriam imprevisíveis na relação e também são incluídos incentivos baseados na performance observada (Jensen & Meckling, 1976).

A teoria da agência surgiu como uma alternativa a teoria da escassez. Para exemplificar essa afirmativa Lillis *et al* (1976) sugerem que a falta de capital não é o fator mais relevante para a decisão de franquear. Independentemente da maturidade da rede (anos de existência), o fator principal apontado pelos franqueadores para a sua decisão de franquear seria a motivação do franqueado como diferencial competitivo, o segundo fator em ordem de importância seria buscar uma rápida penetração de mercado, o terceiro motivo seria o compartilhamento de risco e a escassez de capital ficaria apenas em quarto lugar.

2.4. Teoria das Formas Plurais

Outra vertente entende que a adoção das franquias é uma opção que pode conviver com outros arranjos na mesma rede de negócios. Esse entendimento é conhecido como teoria das formas

plurais. O ponto chave desta teoria reconhece que diferentes formas organizacionais podem conviver dentro de uma empresa (Dant *et al.*, 1992).

Bradach e Eccles (1989), pioneiros da teoria, reconheceram formas organizacionais em um mesmo grupo empresarial. Assim, unidades próprias e franqueadas funcionariam na prática como unidades de negócio distintas. Essa teoria contradiz assim a hipótese da conversão de Oxenfeldt e Kelly (1969), na qual as empresas somente franqueariam suas atividades para, em seguida, recomprarem as unidades. Desta forma, o sistema apenas se altera temporariamente, voltando a sua forma inicial.

As empresas podem assim aumentar ou diminuir sua participação com unidades próprias dependendo da estratégia do momento (Lafontaine & Shaw, 2005). Em um estudo de Blair & Lafontaine (2005) sobre as proporções de unidades próprias e franqueadas nos Estados Unidos, os dados levantados indicaram que na década de 1980 a média do número de unidades próprias nas redes pesquisadas era de 23,0%, passando para 16,2% na década de 1990 e chegando a 17,2% nos anos de 2000 e 2001. Esses estudos podem indicar que cada vez mais as redes passam a encarar o *mix* entre próprias e franqueadas como uma opção estratégica.

2.5. Teoria da Decisão

Sob o âmbito das ciências sociais aplicadas, especialmente no campo da Administração, o processo de ‘Decisão’ pode ser conceituado como a escolha e o comprometimento irrevogável de recursos para uma determinada linha de ação ou resolução para dada situação em detrimento de outras alternativas. A questão da irrevogabilidade é discutível para alguns autores, pois, como destacam McNamee e Celona (2008), por exemplo, decisões podem ser alteradas e ajustadas em seu ciclo de vida – mesmo que a um certo custo.

Ampliando o ponto de vista oferecido por Bazerman & Moore (2009), os trabalhos de pesquisa em decisão podem ser classificados em três correntes de pensamento distintas:

- Linha Descritiva: Preocupação em explicar / descrever como as decisões são tomadas, individualmente ou em grupos (organizações, sociedades, etc), inclusive as imperfeições e desvios, assim como os fatores que afetam as decisões como comportamento, política, preferências, etc. Neste caso, os principais referenciais são Bazerman & Moore (2009);
- Linha Prescritiva: Preocupação em minimizar as limitações e os erros dos processos decisórios através do desenvolvimento de modelos e ferramentas que visam aprimorar a tomada de decisão e auxiliam os responsáveis pela decisão a agir mais racionalmente. Neste caso, os principais referenciais são Hammond *et al* (1999) e McNamee e Celona (2008);
- Linha Normativa: Preocupação em encontrar as soluções ótimas para os problemas decisórios através da tecnologia da decisão. Similar à Prescritiva, a linha Normativa também sugere o desenvolvimento e aplicação de modelos (inclusive matemáticos) com o objetivo de aprimoramento, contudo, busca e estuda processos completamente racionais e infalíveis com a redução completa da incerteza através e análise aprofundada de todas as alternativas; Segundo os autores avaliados, os componentes básicos de uma decisão são (a) informações, (b) alternativas, (c) preferências, (d) resultados e consequências e (e) lógica (McNamee e Celona, 2008). De outro lado, o ‘processo decisório’ é o conjunto de ações e fatores dinâmicos de análise e escolha realizado pelo(s) tomador(es) de decisão, que passa desde a identificação do estímulo até a escolha e aplicação da linha de ação e comprometimento dos recursos (Mintzberg *et al.*, 1976).

3. METODOLOGIA

3.1. Em Busca de um Modelo

Considerando o referencial teórico de *franchising* por um lado e da Teoria da Decisão por outro, os autores deste artigo procuraram elaborar um modelo teórico que servisse de apoio para a decisão genérica de expansão de um negócio através do *franchising*, sempre sob o ponto de

vista da franqueadora. Em linha com a corrente prescritiva de autores como Hammond *et al* (1999) e McNamee e Celona (2008), o objetivo é o de esclarecer e, se possível, simplificar ainda que de forma superficial as incertezas e complexidades envolvidas neste tipo de problema, oferecendo uma ferramenta de apoio aos tomadores deste tipo de decisão. Como concordam diversos autores deste campo de pesquisa, o primeiro passo no processo decisório é o reconhecimento e a definição do problema ou, no caso de um modelo genérico como o que se deseja elaborar, a identificação dos motivadores por trás da estratégia de se tornar um franqueador.

O *franchising* é uma alternativa estratégica de negócio que, por um lado, está associada a conceitos como crescimento acelerado da rede, maior expansão da organização, maior penetração de mercado, aumento na participação de mercado e maior exposição da marca, aspectos que estão direta ou indiretamente relacionados com a motivação fundamental de aumento de receita do negócio (Oxenfeldt & Kelly, 1969). Por outro lado, o método do *franchising* também está associado à motivação de *redução de despesas operacionais*, na medida em que se apoia sobre conceitos como economia de escala crescente, maior padronização de produtos e serviços e otimização de recursos da rede, explicado também pela Teoria das Formas Plurais (Bradach & Eccles, 1989). Contudo, nas teorias existem outros dois fatores fundamentais que são utilizados para justificar a escolha pela estratégia de franquias, que são a *escassez ou limitação de recursos próprios* independente do tipo (financeiros, pessoais, produtivos, etc) e o *compartilhamento de risco do negócio*.

O segundo passo na definição do modelo é a identificação das incertezas associadas com o problema em estudo, assim como sub-decisões, indicadores e relacionamentos entre todas essas variáveis. Com base numa entrevista prévia com empreendedor que avalia o método de *franchising* e as teorias apresentadas, foram identificadas algumas incertezas que podem ser categorizadas em três áreas de decisão a seguir.

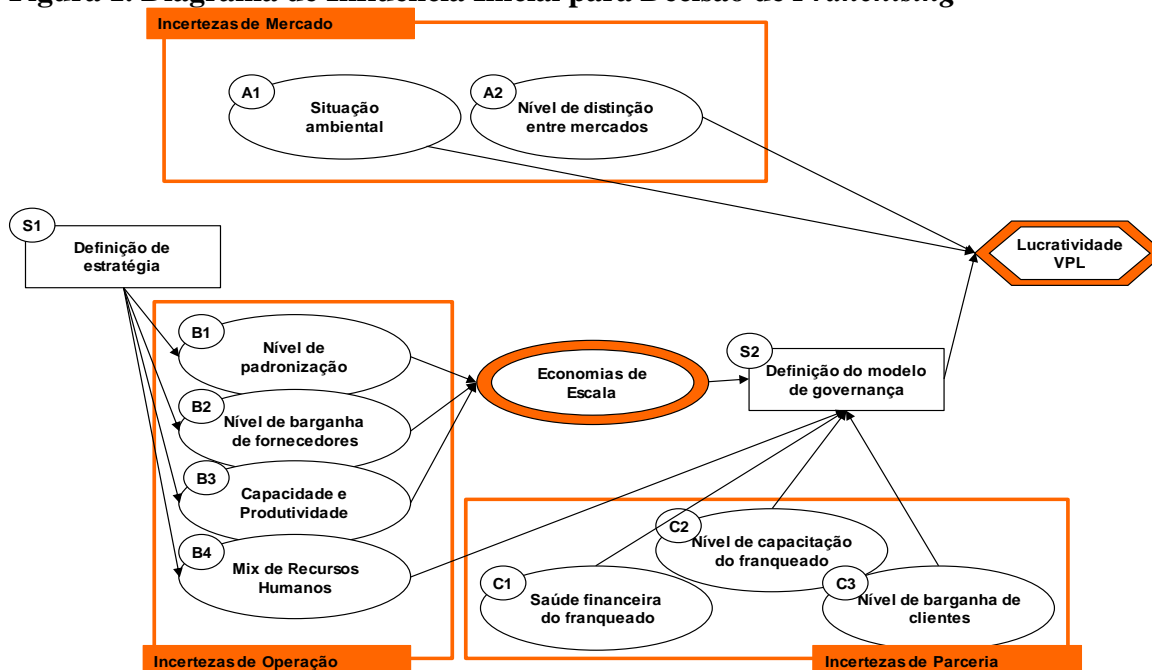
- Incertezas de Mercado: Composta por duas incertezas, (A1) *Situação ambiental* que engloba temas desde economia e sociedade ao mercado, concorrência e tecnologia, ou seja, fatores que caracterizam o ambiente onde o franqueador está inserido e onde deseja se inserir e (A2) *Nível de distinção entre mercados* e clientes finais que trata das particularidades de nichos ou de regiões e públicos e comportamento do consumidor, isto é, diferenças nas características entre o mercado de origem (franqueador) e destinos (franqueados).
- Incertezas da Operação: (B1) *Nível de padronização de produtos e serviços*, ou seja, nível de homogeneização viável na oferta de produtos, serviços, processos, (B2) *Poder de barganha dos fornecedores*, isto é, influência e controle dos fornecedores sobre os insumos aplicados na operação e, indiretamente, sobre o poder de compra da organização; (B3) *Capacidade e Produtividade*, ou seja, capacidade da organização de atender eventual demanda adicional por produtos e/ou serviços e (B4) *Mix de recursos humanos*, isto é, balanceamento adequado dos tipos de perfil e profissionais necessários para o estabelecimento de um *franchising* – capacidade e *mix* de recursos estão relacionados à escassez de recursos humanos. Os três primeiros itens afetam e, se adequadamente tratados, eliminam uma quinta incerteza da operação que seria o *Nível de economia de escala*, isto é, a otimização de custos em decorrência de maiores volumes de produção.
- Incertezas na Parceria: (C1) *Saúde financeira do franqueado* que considera não só capital inicial, mas o capital de giro e a condição de crédito de interessados, ou seja, fatores que indicam a capacidade do franqueado de se comprometer financeiramente com o projeto e que reduzem riscos financeiros, (C2) *Nível de capacitação do franqueado* tais como conhecimento, habilidades, postura e comprometimento, ou seja, características do parceiro que favorecem a sociedade e que reduzem os riscos operacionais e (C3) *Nível de poder de barganha dos franqueados*, isto é, influência e controle dos clientes (no caso, franqueados) sobre poder de venda e decisão da organização.

Duas sub-decisões também estão envolvidas neste problema. A primeira delas foi descrita anteriormente na discussão de motivadores, que é basicamente a decisão inicial de optar pelo *franchising* dentro da (S0) *Definição de estratégia*. A outra sub-decisão trata do (S1) *Modelo de governança* a ser utilizado pela organização. Este modelo de governança refere-se as definições e micro-decisões gerenciais e operacionais de entrada e operação do *franchising*, definindo atividades, responsabilidades, objetivos, focos, etc (um de seus principais produtos é o manual de franquia).

O terceiro componente é o indicador de performance da decisão, isto é, a principal variável dependente do modelo de decisão. Esta variável está normalmente associada às motivações essenciais vistas anteriormente, como receita, custo ou lucratividade. Inicialmente foi escolhida a lucratividade por combinar diretamente as outras duas motivações (receita e custo), mas calculada no valor presente para minimizar efeitos do tempo na análise. Outras opções poderiam ser avaliadas como indicadores. Por exemplo, considerando que a escolha pelo modelo de franquias exige um investimento tanto do franqueado quanto do franqueador, seria justificável selecionar o Retorno sobre o Investimento (ROI) como o indicador monetário que representaria o resultado quantitativo da decisão, isto é, a eficiência do capital empregado que normalmente é avaliado em conjunto com a TIR (taxa interna de retorno) e *payback* (tempo esperado de retorno do investimento) nos projetos de expansão de negócios.

Para representar de forma eficiente, compacta e intuitiva as incertezas e demais componentes (variável dependente e as sub-decisões) de um dado problema e o relacionamento entre elas, McNamee e Celona (2008) sugerem o uso de Diagramas de Influência. Apesar de popularizados com este nome, a descrição mais adequada desta ferramenta seria Diagrama de Relevância uma vez que a palavra influência pode ser interpretada erroneamente como casualidade e/ou sequencialidade.

Figura 1. Diagrama de Influência Inicial para Decisão de *Franchising*



Fonte: Autores

Na Figura 1 está representada uma primeira versão do diagrama para a decisão de franquear sob o ponto de vista do franqueador. Figuras ovais representam incertezas, figuras ovais com duas bordas representam incertezas controladas (isto é, que são explicadas e dependem por outras incertezas), retângulos são sub-decisões e octógonos com linha dupla são os indicadores

para medir a decisão. A princípio considera-se que a decisão da estratégia é apenas relevante para as incertezas de operação, enquanto que as incertezas de mercado e de parceria não tem qualquer relacionamento com esta sub-decisão.

3.2. Refinamento do Modelo

Uma vez construído o modelo inicial fundamentado na teoria de referência, os autores deste artigo realizaram três etapas de refinamento empírico, interagindo com uma variedade de indivíduos, dentre os quais atuais e futuros franqueadores, pesquisadores do tema de *franchising* e da teoria da decisão com intuito de identificar, testar, validar e ajustar este modelo teórico de decisão. A primeira etapa teve como objetivo o levantamento inicial de fatores e aspectos associados ao tema em estudo, através de uma entrevista em profundidade com questões abertas e sem roteiro definido. Esta entrevista baseou-se no método de entrevista em profundidade (Gubrium & Holstein, 2001), deixando que o entrevistado explanasse sobre as possíveis motivações e incertezas de se tornar um franqueador. O entrevistado teve o tempo que achou necessário para comentar suas impressões e o pesquisador apenas o guiou quando o assunto divergia muito do contexto ou objetivo. Por conveniência, foi escolhida uma hamburgueria temática localizada no centro da cidade de São Paulo. Trata-se de um restaurante especializado em sanduíches hambúrgueres gourmet que iniciou suas atividades em 2013 com uma loja e que no momento da entrevista estudava a possibilidade de franquear o negócio.

Para o entrevistado, fundador e proprietário do restaurante, o *franchising* é um método que permite ampliar e aumentar o negócio mais rapidamente (“alcançar escala”) e que reforça a padronização, tanto de franqueadores quanto de franqueados - o que segundo ele facilitaria a obtenção de crédito para investimento em franquias (em virtude da formatação, o risco de operacionalização seria menor). Além disso, o *franchising* motiva o franqueado à parceria e a participação efetiva como dono e parceiro do negócio, com postura e atuação diferentes de uma rede própria, por exemplo. E ainda na visão do proprietário, o *franchising* é uma estratégia de menor risco financeiro (para o franqueador), uma vez que no seu entendimento a maior parte do capital empregado é do franqueado (mais uma vez garantindo maior parceria). O nível de esclarecimento em relação ao método e aos motivadores certamente estão associados à experiência anterior do entrevistado como empresário. A aderência aos tópicos observados no referencial teórico são justificados pelo fato do respondente ter se qualificado recentemente em curso de pós-graduação específica sobre o tema de franquias. Contudo, as observações foram extremamente pertinentes e ricas em detalhes que colaboraram para as demais etapas.

A segunda etapa teve como objetivo a validação conceitual do modelo de decisão inicial sob o ponto de vista da teoria da decisão, tanto dos objetivos de pesquisa quanto da questão dos motivadores e das incertezas do modelo proposto. Foi apresentado o diagrama de influência definido na seção anterior e discutidas algumas hipóteses em relação a combinação das incertezas e as relevâncias com um grupo de pesquisa de teoria de decisão do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade de São Paulo. Esta validação informal foi importante para a elaboração do instrumento de pesquisa, ponto que será abordado a seguir.

A terceira etapa teve como objetivo o teste dos conceitos e validação do modelo teórico em campo com o público específico das franquias, no caso, os franqueadores. Neste caso foi elaborado um instrumento de pesquisa simplificado com foco novamente nos motivadores e nas incertezas. Ele foi aplicado a nove franqueadores em entrevistas de duração aproximada de uma hora na ABFEXPO, feira de *franchising*, realizada em junho de 2015 e, apesar de não ter significância estatística para conclusões definitivas, permitiu refinar e validar o modelo teórico.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em relação à terceira etapa, isto é, aplicação dos questionário, primeiramente foram avaliadas características gerais e demográficas das franquias como ano de fundação da empresa, ano de

início do *franchising*, segmento de atuação, número atual de unidades próprias e franqueadas conforme Tabela 1. Foram abordadas, portanto, franquias de grande porte como Restaura Jeans, Igui e Construtor até franquias que estão iniciando o *franchising*. Os segmentos de atuação também variam bastante, assim como o tempo de maturação da empresa entre sua fundação e o início da franquia.

Posteriormente foram avaliados os motivadores. No instrumento de pesquisa este assunto foi avaliado de duas formas complementares. Inicialmente, em uma questão aberta, o entrevistado respondia qual era o “gatilho” para a escolha da estratégia de *franchising* para o seu negócio (isto é, o principal fator motivador). As respostas estão compiladas na Tabela 2.

Tabela 1. Características da Amostra

Empresa	Ano de Fundação	Ano de Franchising	Segmento	Unidades	
				Próprias	Franqueadas
A	1991	1994	Lavanderia e Tingimento	5	250
B	1995	2008	Piscinas e equipamentos	0	360
C	1993	1998	Aluguel de equipamentos	15	204
D	1985	2010	Produtos naturais a granel	2	34
E	2013	2014	Alimentação (Açaí)	9	43
F	2007	2009	Alimentação (Pratos e Saladas)	2	95
G	1982	2015	Joalheria	2	0
H	1986	2011	Varejo Moda Feminina	21	21
I	2002	2008	Decoração	11	11

Fonte: Autores

Tabela 2. Gatilho para Decisão de *Franchising*

Empresa	Gatilho
A	Muitos pontos faziam coleta e a lei de franquia foram os gatilhos.
B	Já trabalhava com exclusividade e muitos pontos e viu no sistema uma padronização.
C	Os clientes queriam alugar ao invés de comprar, vislumbrou aumento da receita no sistema.
D	Entrada de novo sócio.
E	Oportunidade em negócio diferente e redução da dependência de funcionários.
F	A partir da visita de um consultor especializado que vislumbrou a oportunidade. Status.
G	Margem de lucro da indústria muito baixa, busca de alternativa.
H	Cientes pediam. Status.
I	Empresa exportadora foi pega pelas várias variações do dólar.

Fonte: Autores

Como pôde ser observado pelos pesquisadores, em algumas entrevistas a resposta aberta do gatilho apresentou vieses. O primeiro deles relacionado ao momento no ciclo de vida da franquia. Para aqueles respondentes de empresas cujo modelo de *franchising* era mais maduro e estabelecido, o “gatilho” considerava o conhecimento a posteriori da decisão, confundindo-se com justificativas ou benefícios esperados e inesperados da estratégia. Nestes casos o entrevistador surgiria um exercício de reflexão e de volta ao passado, questionando a razão básica e fundamental para a abertura da primeira franquia. O segundo viés estava relacionado com o acompanhamento de consultorias no estabelecimento da franquia, procedimento usual no segmento para auxiliar na estratégia, estudo de viabilidade, além de questões processuais legais, contábeis, etc. Em casos como o da empresa F, rede de *fast food* natural, o “gatilho” inicialmente sugerido pela respondente foi o de que “a consultoria vislumbrou a possibilidade”. Assim como no viés anterior, provocava-se o respondente a explicar a razão básica para a abertura da primeira franquia ou inclusive para a contratação da consultoria.

As respostas coletadas para o tema do “gatilho” confirmaram os motivadores avaliados na literatura, mas também apontaram para outros ocultos ou não esperados, como foram os casos de Obtenção de Status, Produto/Serviço Diferenciado, Legislação Favorável e Sugestão da Consultoria, alguns dos quais não têm peso específico suficiente para fundamentar uma decisão estratégica tão importante para o futuro do negócio e do proprietário. Parte destes motivadores inesperados podem ser explicados por teorias não econômicas como a teoria da ação racional de Ajzen e Fishbein (1977) e a teoria de comportamento planejado (Ajzen, 1991). Particularmente o tema do status foi identificado em mais de uma ocasião na entrevista e pode ser extrapolado para outras questões pessoais. Segundo diferentes entrevistados, o status está associado ao fato de que, como franqueador, um indivíduo tem mais visibilidade pessoal e profissional e tem uma projeção ou percepção positiva diferenciada do entorno, de grande sucesso profissional e independência financeira. Apesar de se tratar de uma questão não relacionada a gestão do negócio em si, sua influência na decisão de franquear é muito mais presente e decisiva do que se poderia imaginar inicialmente ou do que sugere o referencial teórico avaliado.

Complementando o tema da motivação, foi realizada uma segunda pergunta, desta vez fechada, solicitando uma classificação simples de importância dos motivadores (escala de 3 pontos, sem repetição). Com base nas teorias destacadas, apresentaram-se três motivadores fundamentais (receita, custo, lucratividade) para a escolha pela estratégia de *franchising* da seguinte forma aumento da receita através da expansão do negócio, redução de custos operacionais através de economias de escala e, como resultante da combinação das duas anteriores, aumento na lucratividade do negócio com risco reduzido. Os resultados estão destacados na Tabela 3.

Tabela 3. Motivadores Fundamentais*

Empresa	Motivadores Fundamentais		
	Aumento da receita	Redução de custos	Aumento lucratividade
A	1	2	3
B	2	3	1
C	1	3	2
D	1	2	3
E	2	1	3
F	1	3	2
G	2	3	1
H	1	2	3
I	1	3	2
Média	1,3	2,4	2,2

*(1 = maior importância a 3 = menor importância)

Fonte: Autores

Neste caso o aumento da receita através da expansão do negócio é o fator mais importante comparativamente na opinião dos respondentes (média de 1,3), enquanto que a redução de custos (média de 2,4) e o aumento da lucratividade (média 2,2) têm praticamente a mesma importância. De fato, a estratégia de *franchising* tem associada à si a rápida expansão do negócio, maior penetração de mercado e maior exposição da marca.

Além do tema dos motivadores, também foram avaliadas as incertezas e, indiretamente, o diagrama de influência inicialmente pensado. Como resultado das duas etapas anteriores de campo (entrevista e validação técnica do modelo inicial), foram realizados alguns ajustes no instrumento e duas inclusões. Nas incertezas de mercado, foi incluído um terceiro aspecto chamado de (A3) *Grau de impacto de fatores institucionais*, ou seja, o quanto a decisão pode ser afetada por temas jurídicos, legislativos, fiscais, governamentais e/ou de certificações e nas

incertezas de operação (ou de negócio), um quinto aspecto foi incluído chamado de (B5) *Nível de investimento próprio necessário* que está relacionado à escassez de recursos financeiros próprios, uma vez que mesmo para o franqueador é necessário um investimento inicial e/ou recorrente na manutenção do *franchising*.

O primeiro questionamento realizado para os entrevistados em relação às incertezas foi a classificação simples de importância para a decisão de franquear dos três grandes construtos de incertezas, isto é, mercado, operação (ou negócio) e parceria definidos com base na revisão bibliográfica. A questão era fechada com escala de 3 pontos, sem repetição. Os resultados estão destacados na tabela 4.

Tabela 4. Conjuntos de Incertezas*

Empresa	Incertezas		
	Fator Mercado	Fator Negócio	Fator Parceria
A	2	1	3
B	3	1	2
C	3	1	2
D	2	1	3
E	2	1	3
F	2	1	3
G	3	2	1
H	1	3	2
I	3	2	1
Média	2,3	1,4	2,2

*(1 = maior importância a 3 = menor importância)

Fonte: Autores

O conjunto das incertezas de negócio (ou operação) parece ser aquele que para o qual os respondentes dão maior importância comparativamente (média de 1,4), enquanto que os fatores mercado (média de 2,3) e de parceria (média 2,2) têm praticamente a mesma posição. Há indícios de que os fatores operacionais são os principais aspectos na decisão e definição da estratégia de *franchising*. Associado com um modelo de governança robusto e equilibrado, aumentam as chances de sucesso da estratégia.

Complementando esta discussão, foi solicitado aos respondentes que destacassem a intensidade de cada uma das 11 incertezas no momento da decisão de se franquear (pergunta fechada com escala de intensidade 5 pontos, com repetição). Para fugir do viés do conhecimento a posteriori da decisão, novamente foi feita a sugestão aos entrevistados um exercício de reflexão sobre o passado, questionando a razão básica para a abertura da primeira franquia. Os resultados estão destacados na Tabela 5.

Tabela 5. Intensidade das Incertezas*

Empresa	Incertezas										
	A1	A2	A3	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3
A	4	4	3	4	5	4	4	5	4	2	4
B	1	1	1	5	1	4	2	4	4	3	1
C	1	1	1	5	4	1	5	5	4	4	5
D	5	1	1	5	3	2	4	4	4	4	3
E	4	3	4	5	5	3	4	5	5	4	2
F	2	5	5	5	4	3	3	2	2	1	1
G	4	3	1	1	1	4	5	5	5	5	3
H	4	5	1	5	5	2	3	3	3	4	1
I	1	4	2	5	3	4	5	3	5	4	4
Média	2,9	3,0	2,1	4,4	3,4	3,0	3,9	4,0	4,0	3,4	2,7

*(1 = pouca intensidade a 5 = muita intensidade)

Fonte: Autores

Mesmo com a evidente limitação matemática devido ao número de respondentes, observa-se que fatores como nível de padronização (B1) (média 4,4), nível de investimento próprio necessário (B5) (média 4,0), saúde financeira do franqueado (C1) (média 4,0) e *mix* de recursos humanos (B4) (média 3,9) apresentam alta intensidade na opinião dos respondentes, principalmente o primeiro. Por outro lado, a incerteza que apresenta a menor intensidade é o grau de impacto de fatores institucionais (A3) (média 2,1).

Novamente o viés do conhecimento a posteriori foi notado nestas respostas. Mesmo com a técnica de sugerir ao respondente uma reflexão do passado, voltando ao momento da decisão de franquear, a intensidade das incertezas associadas parece estar relacionada ao momento atual da empresa, exemplificando a heurística de disponibilidade sugerida por Bazerman e Moore (2009). Esta consideração foi constatada uma vez que a empresa G foi a única a responder pouca intensidade para o nível de padronização. Atuante no ramo de joalheria, a empresa G é a única das entrevistadas sem franquias e que acaba de decidir pelo método de franchising para sua expansão e aumento de margem de lucro. Como a resposta pode ter sido influenciada por outros fatores como o entendimento da incerteza ou o próprio ramo de atividade, este é um ponto que precisaria ser avaliado estatisticamente segregando as empresas que já estão estabelecidas.

Outro fato interessante que era esperado, mas não pôde ser observado devido ao reduzido volume de respostas está associado às incertezas poderes de barganha de fornecedores e de clientes (franqueados). Para o processo decisório de franchising, esperava-se uma maior intensidade de incerteza no quesito poder de barganha de fornecedores, uma vez que existe uma maior dependência de fornecedores e menor peso da empresa (volume), portanto, menor controle e autonomia. Por outro lado, no caso do poder de barganha de clientes, no momento da decisão esperava-se que este ponto não tivesse influência, uma vez que a entidade franqueadora teria maior controle sobre as decisões e o andamento do negócio. O viés da disponibilidade de informação parece novamente esta presente quando verificamos que algumas empresas que estão com o método estabelecido e maduro, com um grande número de franquias já em atividade, indicam uma inversão das intensidades nos poderes de barganha, dando maior intensidade aos franqueados, que, como conjunto, passam a ter um peso específico maior na relação.

Complementando esta análise de incertezas no nível individual, foram criados índices com base na (a) importância dos grupos de incertezas (mercado, negócio e parceria) e (b) intensidade das incertezas individuais. Com isso foi possível obter uma análise conjunto referente às duas percepções. Na Tabela 6 estão apresentados os resultados.

Tabela 6. Distribuição Incertezas Individuais x Fatores das Incertezas

Empresas	Incetezas de Mercado	Incetezas do Negócio	Incetezas na Parceria
1	36,67	110,00	16,67
2	5,00	80,00	26,67
3	5,00	100,00	43,33
4	23,33	90,00	18,33
5	36,67	110,00	18,33
6	40,00	85,00	6,67
7	13,33	53,33	65,00
8	50,00	30,00	26,67
9	11,67	66,67	65,00
Totais	221,67	725,00	286,67
Participação Percentual Total nas Incertezas			
	18,0%	58,8%	23,2%

Fonte: Autores

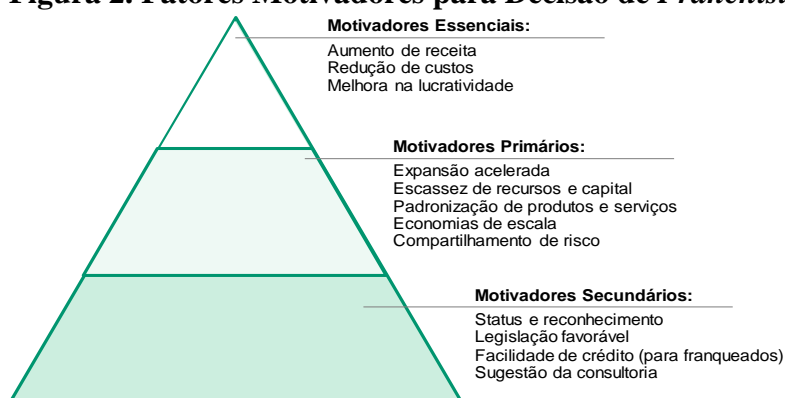
Com base na distribuição nota-se que as Incertezas do Negócio (58,8%) são as que mais pesam na participação percentual total das incertezas seguidas pelas incertezas de parceria (23,2%) e as incertezas de mercado sendo a menos importante das três (18%).

5. PROPOSIÇÃO DO MODELO

Considerando os achados da seção anterior e combinando com os principais aspectos avaliados no referencial teórico, sugere-se inicialmente um modelo para esclarecer os principais fatores motivadores por trás da estratégia de *franchising* (sob o ponto de vista do franqueador) e a revisão do diagrama de influência.

Na Figura 2 estão resumidos os principais motivos encontrados para a escolha do método de *franchising*. Eles estão classificados em três grupos distintos, categorizados de acordo com a importância atribuída pelos autores com base na bibliografia, no levantamento em campo (mesmo que limitado) e na experiência pessoal.

Figura 2. Fatores Motivadores para Decisão de *Franchising*



Fonte: Autores

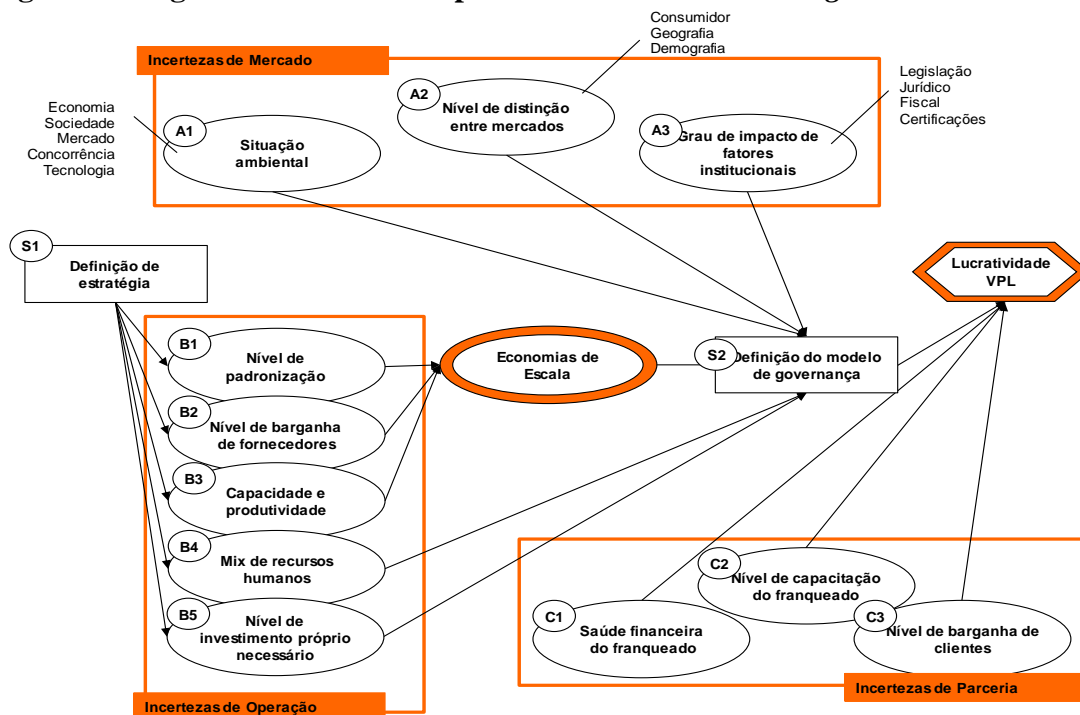
No topo da pirâmide estão os três motivadores essenciais ou principais, uma vez que pelo menos um deles é condição mínima necessária para a decisão de se franquear. Em seguida estão descritos os motivadores complementares primários, que são combinados aos essenciais e que de fato explicam a estratégia de se franquear. Eles complementam e justificam o objetivo essencial, fundamentando a escolha do método de *franchising*. Uma terceira classe são os motivadores suplementares secundários. Estes podem ter alguma influência na decisão, mas por si só não têm o peso específico necessário para justificar uma decisão estratégica tão importante para o futuro da organização como o *franchising*.

Apesar da segregação sugerida, o que se observa na prática é que a estratégia de se franquear um negócio só é adequada e bem sucedida quando ocorre uma combinação destes fatores (essenciais e complementares primários), por exemplo, a organização deseja aumentar suas receitas de forma acelerada através da expansão física de seu negócio (ao mesmo tempo em que tem a possibilidade de reduzir custos operacionais com a padronização e economias de escala), mas não tem os recursos próprios necessários para uma estratégia diferente de crescimento (orgânico, compra, etc) e/ou não deseja ou não tem condições de assumir os riscos deste crescimento individualmente. Quando a decisão está pautada por decisões políticas e pessoais, ou outros fatores secundários, a estratégia é fadada ao fracasso por não estar fundamentada em pilares sólidos e de longo prazo.

Na Figura 3 está representado o diagrama de influência para a decisão de *franchising* sob o ponto de vista do franqueador, considerando as incertezas separadas de acordo com os 3 temas inicialmente sugeridos. Apesar de ter sido apontada como a incerteza de menor intensidade no

instrumento de pesquisa, o grau de impacto de fatores institucionais foi incluído como uma incerteza de mercado e o nível de investimento próprio necessário como uma incerteza de operação ou do negócio.

Figura 3. Diagrama de Influência para Decisão de *Franchising*



Fonte: Autores

Para os autores, as incertezas de mercado não são influenciadas pela sub-decisão de escolha da estratégia, isto é, são tratadas neste modelo como variáveis independentes sobre as quais há pouco ou nenhum controle da empresa, principalmente nos casos da situação ambiental e dos fatores institucionais. As incertezas de mercado, por outro lado, afetam diretamente a definição do modelo de governança, devendo ser consideradas nesta sub-decisão. A sub-decisão da definição da estratégia tem consequências diretas sobre as cinco incertezas de operação (ou do negócio). Nível de padronização, poder de barganha dos fornecedores e capacidade e produtividade estão diretamente relacionadas à economia de escala, que ao lado do mix de recursos humanos e nível de investimento próprio são fatores fundamentais para a definição do modelo de governança. Em particular o nível de padronização, que foi avaliada como a incerteza de maior intensidade, poderia ser interpretada em alguns casos como uma sub-decisão, uma vez que pode ser administrada internamente com o planejamento adequado.

As incertezas de parceria talvez sejam o ponto de maior discussão do modelo, pois a princípio a sub-decisão de estratégia não parece ter qualquer relevância para as incertezas deste grupo, assim como elas não podem ser adequadamente balanceadas através do método de governança definido. O modelo de governança, influenciado pelas incertezas de mercado e da operação, ao lado das incertezas de parceria, tem relevância direta no resultado da decisão, neste caso representado pela variável valor presente líquido da lucratividade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de *franchising* no Brasil cresceu de forma acelerada nos últimos anos no Brasil e muitos proprietários e empreendedores têm encarado esta estratégia cada vez mais como uma alternativa interessante para a expansão de seus negócios. Contudo, a decisão por este modelo

não é simples ou trivial. Ao contrário é estratégica, custosa e é influenciada por uma série de incertezas inerentes ao processo.

Neste trabalho, através de entrevistas e questionários, constatou-se que os empreendedores são afetados não só por fatores econômicos e racionais como sugerem as principais teorias relacionadas ao *franchising*, mas por fatores sociais e comportamentais, explicados pela Teoria da Ação Racional de Ajzen e Fishbein (1977), que propõe que atitudes e normas subjetivas se combinam para determinar as intenções de comportamento, como, por exemplo, na questão do status e da visibilidade apontados por alguns respondentes como fator de decisão pelo modelo. O mesmo pode ser constatado nos casos em que o empreendedor justifica sua decisão pelo *franchising* por ter um negócio (produto ou serviço) único. Pequenas diferenças nos produtos ou serviços oferecidos, no modo de operar e na maneira em que a empresa foi formatada também afetam a percepção dos fatores e como os desafios são encarados, explicando a diferença de postura ante aos desafios que se apresentam ao longo do ciclo de vida da franquia. Após uma fase inicial de avaliação e reflexão da decisão, muitos empreendedores acabam buscando o apoio em consultorias e descobrem que seus objetivos estavam um tanto quando desfocados e que um acerto de rota é necessário para o sucesso da operação.

O modelo de diagrama de influência sugerido neste trabalho, no estágio que se encontra, possibilitou um entendimento e uma proposição de fatores e incertezas que estão diretamente relacionados ao negócio do *franchising* no momento de se optar por franquias. Está apoiado no referencial teórico e ao mesmo tempo encontra validação em observações empíricas, ainda que com óbvias limitações matemáticas.

Como proposta de estudos futuros estão a pesquisa com um maior volume de respondentes em busca de uma validade matemática, o estudo de ramos específicos de empresas ou limitado ao início do ciclo de vida da franquia para evitar os vieses observados. Além disso, está o fato de que em futuras pesquisas seja possível identificar um fator ou peso matemático para cada uma das incertezas, colaborando ainda mais com uma ferramenta prescritiva para a decisão de se franquear.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABF-Associação Brasileira de *Franchising*. (2015). Evolução do Setor 2003-2014. Retrieved from <https://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-2003-2014>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. doi:10.1016/0749-5978(91)90020-T
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888–918.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. (2009). *Processo Decisório*. (E. Editora, Ed.) (8 ed.). São Paulo: Elsevier Editora.
- Blair, R. D., & Lafontaine, F. (2005). *The economics of franchising*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bradach, J., & Eccles, R. G. (1989). Price, Authority, And Trust: From Ideal Types To Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15(1), 97–118. doi:10.1146/annurev.soc.15.1.97
- Brickley, J. a., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form The case of *franchising*. *Journal of Financial Economics*, 18(2), 401–420. doi:10.1016/0304-405X(87)90046-8
- Cherto, M., Campora, F., Garcia, F., Ribero, A., & Imperatore, L. G. (2006). *Franchising: uma estratégia para expansão de negócios*. São Paulo: Premier Máxima.
- Cherto, M., & Rizzo, M. (1995). *Franchising na prática*. São Paulo: Makron Books.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2002). *Canais de marketing e distribuiçã{o}* (6 ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Dahab, S. (1996). Entendendo *franchising*: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. *Salvador: Casa Da Qualidade*.
- Dant, R. P. (2008). A futuristic research agenda for the field of *franchising*. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 91–98. doi:10.1111/j.1540-627X.2007.00233.x
- Dant, R. P., Kaufmann, P. J., & Paswan, A. K. (1992). Ownership Redirection in Franchised Channels. *Journal of Public Policy & Marketing*, 11(1), 33–44. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9602160571&lang=fr&site=ehost-live\nhttp://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=9602160571&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMMv17ESeprQ4yNfsOLCmr0yep7FSsqe4S7SWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzpr0u0prJJuePfgexx44Dt6fIA>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. doi:10.2307/258191
- Gubrium, J. F.; Holstein, J. A. (2002). *Handbook of interview research: context & method*. California: Sage,
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1999). *Smart choices: A practical guide to making better decisions* (Vol. 226). Harvard Business Press.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. doi:10.1016/0304-405X(76)90026-X
- Lafontaine, F., & Shaw, K. L. (2005). Targeting managerial from. *The Rand Journal of Economics*, 36(1), 131–150.
- Lillis, C. M., Narayana, C. L., & Gilman, J. L. (1976a). Competitive Advantage Variation over the Life Cycle of a Franchise. *Journal of Marketing*, 40(4), 77–80.
- Lillis, C. M., Narayana, C. L., & Gilman, J. L. (1976b). Competitive Advantage Variation over The Life Cycle of a Franchise. *Journal of Marketing*, 40(4), 77–80.
- Mathewson, G. F., & Winter, R. a. (1985). The Economics of Franchise Contracts. *The Journal of Law and Economics*, 28(3), 503. doi:10.1086/467099
- McNamee, J., & Celona, J. (2008). *Decision analysis for the professional* (4 ed.). Menlo Park: SmartOrg, Inc.
- Melo, P. de R., & Andreassi, T. (2010). Publicação Científica Nacional e Internacional sobre *Franchising*: Levantamento e Análise do Período 1998-2007. *RAC-Revista de Administração ...*, 14(2), 268–288. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n2/v14n2a06.pdf>
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The Structure of “ Un- structured ” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275. doi:10.2307/2392045
- Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. *Journal of Retailing*, 44(4), 69–83.
- Risner, M. E. (2001). *Successful fast-food franchising in Brazil and the role of culture: four cases*. Dissertação de Mestrado. Universidade da Florida.
- Sardy, M., & Alon, I. (2007). Exploring the differences between franchisee entrepreneurs and nascent entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(4), 403–418. doi:10.1007/s11365-007-0045-0
- Shane, S. a. (1996). Why franchise companies expand overseas. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73–88. doi:10.1016/0883-9026(95)00110-7
- Stanworth, J., & Dandridge, T. (1994). Business *franchising* and economic change: an overview. *International Small Business Journal*, 12(2), 12–14.
- Wright, P., Mukherji, A., & Kroll, M. J. (2001). A reexamination of agency theory assumptions: Extensions and extrapolations. *Journal of Socio-Economics*. doi:10.1016/S1053-5357(01)00102-0