

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Epistemologia e metodologia estão intimamente relacionadas, enquanto a primeira envolve a filosofia do conhecimento, a última envolve a sua prática. A metodologia refere-se ao processo global da pesquisa, desde a revisão da literatura, passando pelos métodos de coleta de dados, métodos estatísticos e de análise, na qual se verificam as associações ou relações de causalidades entre os *constructos* utilizados. Os métodos referem-se somente às várias maneiras pelos quais os dados são coletados, tratados e analisados.

A presente pesquisa está fundamentada no paradigma Positivista, haja vista a operacionalização de hipóteses, através da confrontação das evidências empíricas coletadas e da aplicação de testes estatísticos, verificando possíveis relações de causalidade entre os *constructos*.

Quanto ao seu propósito, de acordo com o critério de classificação de proposto por Gil (1987) e Vergara (1997), a pesquisa é ao mesmo tempo descritiva e explicativa. Descritiva na medida em procura expor as características do ambiente competitivo das firmas que compõem a amostra (franqueadores de *fast food*) e do fenômeno em estudo (*franchising*), estabelecendo correlações entre as variáveis utilizadas e definindo sua natureza. Explicativa ao se propor esclarecer quais fatores influenciam a ocorrência do fenômeno, bem como os efeitos deste sobre o desempenho observado das firmas.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa pode ser classificada como sendo de natureza bibliográfica e telematizada. Bibliográfica ao pesquisar os materiais publicados sobre o tema em jornais científicos, revistas especializadas, livros, teses e dissertações, com o objetivo de embasar e referenciar os conceitos empregados para analisar e explicar o fenômeno. Telematizada na medida em que foram realizadas consultas ao banco de dados virtual da ABF e aos *websites* institucionais das empresas, com a finalidade de obter e validar os dados das firmas que compõem a amostra.

Quanto à lógica, a pesquisa pode ser classificada como hipotético-dedutiva, pois procura testar e confirmar relações e hipóteses formuladas a partir de uma teoria pré-existente, testando-a através de observações empíricas, ou seja, respeitando o seguinte fluxo lógico: Teoria → Hipóteses → Observação → Confirmação (ou não) da aplicabilidade da teoria.

3.2 Seleção do Universo e da Amostra

O universo da pesquisa é constituído pelas empresas franqueadoras que atuavam no mercado brasileiro, no segmento de alimentação *fast food*, no biênio de 2003-2004. Adicionalmente, foram consideradas as redes que possuíam ao menos quatro unidades em operação no período em questão, sendo no mínimo uma delas franqueada. Este último critério, proposto por Hawes & Crittenden (1984) e adotado em diversas pesquisas semelhantes, visa garantir a homogeneidade da amostra, ao assegurar que o conceito de rede esteja minimamente implantado.

A partir deste universo, definiu-se a amostra, com base em pesquisa junto às principais referências sobre o *franchising* no país, ou seja, o Guia Oficial de Franquias da ABF, a revista PEGN e o guia do Instituto do *Franchising*. Foram assim identificadas 88 redes do segmento de alimentação *fast food*, que atendiam aos critérios estabelecidos.

É importante destacar que esta relação de empresas não é exaustiva, pois algumas redes de *franchising* que se enquadrariam nos critérios de seleção estabelecidos não são associadas da ABF ou não enviaram suas informações às publicações das quais se extraíram os dados. No entanto, a amostra aqui considerada engloba mais de 4.937 unidades, que correspondem respectivamente a 91.6% do total do segmento de alimentação, segundo dados da ABF. Assim, a pesquisa não fica comprometida, pois as principais redes dessa indústria estão representadas.

A tabela 10 a seguir apresenta a lista das redes que compõem a amostra da pesquisa.

Tabela 10 - Redes de *Fast food* Integrantes da Amostra da Pesquisa

| Nome Fantasia | Perfil do Negócio | UF | Início do <i>Franchising</i> | No Unidades (Dez/04) |
|-----------------------------|----------------------------------|----|------------------------------|----------------------|
| 10 Pastéis | Pastéis | PR | 1996 | 46 |
| All Parmegiana | Comidas Típicas e Especializadas | SP | 1997 | 34 |
| Amor Aos Pedacos | Doces e Tortas | SP | 1989 | 45 |
| Batatas & Poemas | Comidas Típicas e Especializadas | SC | 1996 | 8 |
| Bebelu Sanduiches | Sanduiches | CE | 2002 | 12 |
| Beef's Grill | Aves, Peixes e Grelhados | SP | 2001 | 14 |
| Bella Gula | Doces e Tortas | RS | 1994 | 10 |
| Bendita Gula | Doces e Tortas | MG | 2000 | 9 |
| Bioesfera | Comidas Típicas e Especializadas | SP | 2001 | 4 |
| Bob's | Sanduiches | RJ | 1984 | 389 |
| Bom de Vera | Salgados | CE | 1999 | 20 |
| Bon Grillê | Aves, Peixes e Grelhados | SP | 1996 | 52 |
| Bonaparte | Comidas Típicas e Especializadas | PE | 1999 | 26 |
| Brasileira Express | Padaria | SP | 1996 | 9 |
| Burgão | Sanduiches | RJ | 2002 | 7 |
| Cacau Show | Chocolates e Balas | SP | 2003 | 139 |
| Café do Ponto | Cafés e Outras Bebidas | SP | 1992 | 57 |
| Café Hum | Cafés e Outras Bebidas | RJ | 2002 | 10 |
| Camarão & Cia | Aves, Peixes e Grelhados | PE | 2002 | 17 |
| Caramba Sorvetes | Sorvetes | SP | 2001 | 75 |
| Casa da Empada | Salgados | RJ | 1998 | 36 |
| Casa do Pão de Queijo (CPQ) | Salgados | SP | 1986 | 406 |
| Chez Michou | Comidas Típicas e Especializadas | RJ | 1989 | 7 |
| China House Delivery | Comidas Típicas e Especializadas | SP | 2001 | 5 |
| China in Box | Comidas Típicas e Especializadas | SP | 1994 | 120 |
| Chinatown | Comidas Típicas e Especializadas | PE | 1996 | 18 |
| Chocolates Praver | Chocolates e Balas | RS | 1995 | 9 |
| Chuisco | Doces e Tortas | SC | 2003 | 7 |
| Crêpe de Paris | Comidas Típicas e Especializadas | SP | 2002 | 17 |
| Di Pastelis | Pastéis | RS | 1996 | 15 |
| Doce Mania | Doces e Tortas | SP | 1998 | 6 |
| Dom Sabor | Salgados | SP | 2002 | 90 |
| Domino's Pizza | Pizzas e Massas | RJ | 2001 | 27 |
| Donatário | Aves e Peixes | PE | 2002 | 5 |
| Dunkin' Donuts | Doces e Tortas | SP | 1991 | 230 |
| Duvovô | Comidas Típicas e Especializadas | SP | 1997 | 7 |
| Empada Brasil | Salgados | RJ | 2002 | 44 |
| Expresso Pão de Queijo | Salgados | SP | 1991 | 25 |
| Feira da Fruta | Comidas Típicas e Especializadas | RS | 1998 | 5 |
| Fran's Café | Cafés e Outras Bebidas | SP | 1992 | 104 |
| Gelateria Parmalat | Sorvetes | SP | 1998 | 30 |
| Gendai Japanese Food | Comidas Típicas e Especializadas | SP | 1996 | 19 |
| Geometria do Pastel | Pastéis | MS | 2002 | 6 |
| Giraffas | Sanduiches | DF | 1991 | 162 |
| Gordão Lanches | Sanduiches | SP | 1995 | 18 |

Fonte: Guia Oficial de Franquia da ABF, PEGN; Guia do Instituto do *Franchising* (2003-2005)

Tabela 10 - Redes de *Fast food* Integrantes da Amostra da Pesquisa (cont.)

| Nome Fantasia | Perfil do Negócio | UF | Início do <i>Franchising</i> | No Unidades (Dez/04) |
|-------------------------------------|----------------------------------|----|------------------------------|----------------------|
| Grandville | Sanduíches | SP | 2003 | 10 |
| Grão Espresso Cafeteria / Café Pelé | Cafés e Outras Bebidas | SP | 1995 | 127 |
| Habib's | Comidas Típicas e Especializadas | SP | 1991 | 254 |
| Jet Chicken | Aves, Peixes e Grelhados | PR | 1994 | 24 |
| Jin Jin | Comidas Típicas e Especializadas | SP | 1994 | 31 |
| Kopenhagen Chocolates | Chocolates e Balas | SP | 1992 | 160 |
| Kotobuki | Comidas Típicas e Especializadas | RJ | 1986 | 5 |
| La Basque | Sorvetes | SP | 1981 | 38 |
| Le Chocolatier | Chocolates e Balas | ES | 1991 | 12 |
| Lig Lig Dellvery | Comidas Típicas e Especializadas | SP | 1994 | 29 |
| Luigui Sorvetes | Sorvetes | ES | 1995 | 6 |
| Mc Donald's | Sanduíches | SP | 1987 | 549 |
| Mini Kalzone | Pizzas e Massas | SC | 2001 | 36 |
| Mister Pizza | Pizzas e Massas | RJ | 1983 | 73 |
| Mister Sheik | Comidas Típicas e Especializadas | SP | 1993 | 80 |
| Montana Grill Express | Aves, Peixes e Grelhados | SP | 1997 | 33 |
| Mr. Pretzels | Doces e Tortas | SP | 1998 | 74 |
| Pão & Cia | Padaria | MG | 1987 | 27 |
| Pasteca | Pastéis | SC | 2000 | 4 |
| Pastel & Amor | Pastéis | SP | 1993 | 12 |
| Pastelandia | Pastéis | SP | 1992 | 125 |
| Pastello | Pastéis | RJ | 1995 | 20 |
| Patroni Pizza | Pizzas e Massas | SP | 2003 | 26 |
| Pizza Hut | Pizzas e Massas | SP | 1989 | 64 |
| Pizza Mille | Pizzas e Massas | RJ | 1991 | 34 |
| Pizzaria Mangabeiras | Pizzas e Massas | MG | 1996 | 12 |
| Ponto de Bala | Chocolates e Balas | RJ | 1998 | 10 |
| Premiatto Express | Comidas Típicas e Especializadas | SP | 2002 | 8 |
| Quiosque Chopp da Brahma | Cafés e Outras Bebidas | SP | 2002 | 35 |
| Rei do Mate | Cafés e Outras Bebidas | SP | 1992 | 176 |
| Roasted Potato | Comidas Típicas e Especializadas | SP | 1992 | 28 |
| Robertos' Pastel | Pastéis | PR | 1996 | 16 |
| São Paulo I Comida Típica Fazenda | Comidas Típicas e Especializadas | SP | 1989 | 31 |
| Showcolate | Chocolates e Balas | MG | 1999 | 43 |
| Sorvete Itália | Sorvetes | RJ | 2000 | 7 |
| Spedini Trattoria Expressa | Pizzas e Massas | PR | 1995 | 11 |
| Spoletto | Pizzas e Massas | RJ | 1999 | 96 |
| Subway | Sanduíches | SP | 1999 | 17 |
| Sushimar | Comidas Típicas e Especializadas | RJ | 1994 | 8 |
| The Nutty Bavarian | Doces e Tortas | SP | 1997 | 76 |
| Torta & Cia | Doces e Tortas | RJ | 1991 | 8 |
| Uno e Due | Padaria | SP | 1997 | 56 |
| Vivenda do Camarão | Aves, Peixes e Grelhados | SP | 1997 | 45 |
| TOTAL | | | | 4,937 |

Fonte: Guia Oficial de Franquia da ABF, PEGN; Guia do Instituto do *Franchising* (2003-2005)

3.3 Coleta de Dados

A pesquisa bibliográfica foi realizada com o objetivo de contextualizar o problema, embasar seus conceitos teóricos e identificar variáveis que permitissem a sua modelagem.

Apesar da sua relevância, ainda são escassas as referências sobre o *franchising* no Brasil. A investigação sistemática e seletiva da literatura permitiu estabelecer uma visão abrangente do tema e de suas questões centrais. Através da análise dos principais testes empíricos realizados, foi possível identificar os *constructos* e as variáveis estratégicas relevantes. Desta forma, as variáveis obtidas por intermédio desta revisão foram comparadas às preconizadas por Porter (1980) e Bharadwaj et. al. (1993), para definir um conjunto final de variáveis estratégicas e métricas de desempenho, adequadas ao propósito desta pesquisa.

Uma vez definido o conjunto de variáveis, foram utilizadas no processo de coleta múltiplas fontes de dados secundários. A partir dos Guias Anuais da ABF e do Instituto do *Franchising*, que são referências obrigatórias sobre o tema e contêm informações individualizadas sobre cada franqueador, foram extraídos os dados de grande parte das variáveis. Para complementar as informações de desempenho, foram utilizadas edições especiais da PEGN, através das quais obteve-se o faturamento das firmas no período de referência. Por fim, informações mais específicas sobre as redes, como a dispersão geográfica das unidades, foram obtidas através dos próprios *websites* institucionais na internet.

Um comentário importante refere-se à qualidade das informações coletadas. Nos Estados Unidos à publicação *Entrepreneur*, extrai os dados das redes das respectivas Circulares de Oferta de Franquia (COF), assegurando a sua fidelidade. No Brasil, este procedimento não é adotado, cabendo às próprias redes o envio das informações, o que gera inconsistência entre as distintas fontes. Portanto, para minimizar os efeitos negativos da ausência ou inconsistência dos dados, principalmente considerando-se o tamanho reduzido da amostra, foi adotado um procedimento de triangulação entre as fontes, descartando-se o dado mais discrepante e complementando as eventuais informações faltantes. Em alguns casos foi necessário até mesmo contatar a própria empresa, para esclarecer as dúvidas.

3.4 Hipóteses da Pesquisa e Modelos Estruturais

Considerando os objetivos da pesquisa e as questões quanto ao *franchising*, selecionou-se um conjunto de fatores antecedentes da sua utilização, preconizados pelas teorias da escassez de recursos e da agência. Conforme já discutido, as questões relativas aos custos de transação foram ponderadas juntamente com as de agência, propiciando uma compreensão mais abrangente das inter-relações entre riscos, custos e estruturas de governança.

Desta forma, foi identificado um total de seis *constructos* antecedentes da utilização do sistema, sendo três deles relacionados à agência, isto é, *Escala das Unidades*, *Dispersão Geográfica* e *Ameaça de Oportunismo* e outros três relativos à escassez de recursos, representados por *Valor da Marca*, *Experiência do Franqueador* e *Tamanho da Firma*.

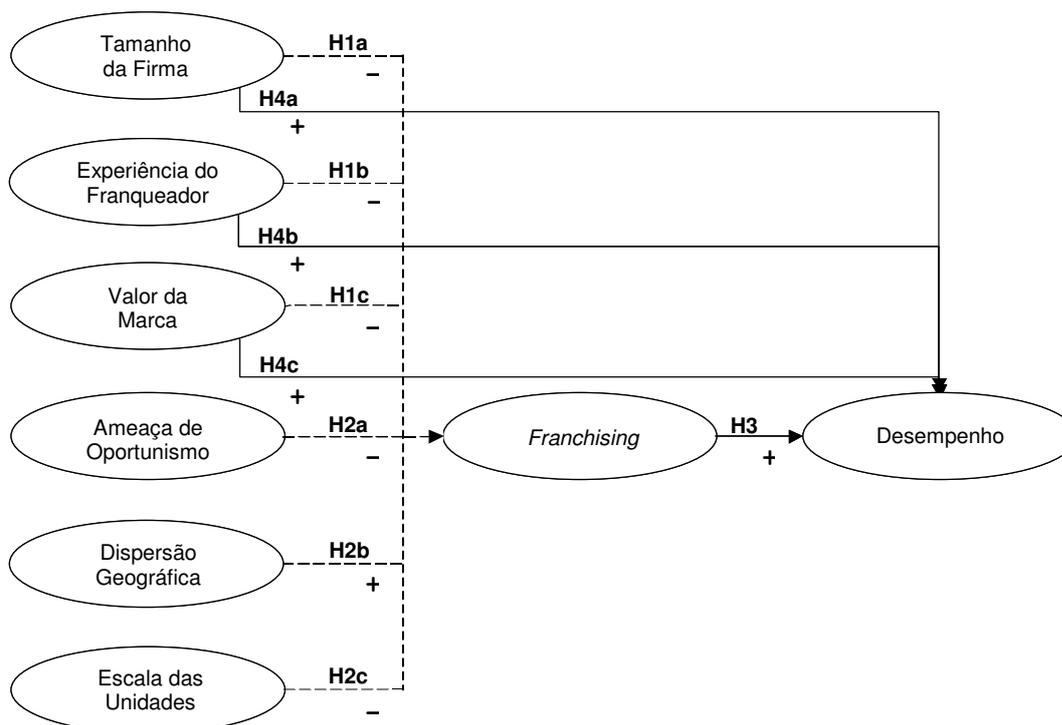
Devido ao limitado entendimento quanto aos fatores que afetam o desempenho dos franqueadores, considerou-se a abordagem preconizada por Combs et. al. (2004a), segundo a qual este seria impactado pelo nível de utilização do sistema e pelos fatores que influenciam a sua adoção e desenvolvimento.

Analisando os *constructos* que expressam o nível de recursos da firma, verificou-se que os mesmos estão intrinsecamente relacionados à questão do desempenho, seja em função dos ganhos de escala decorrentes do tamanho, ou das economias relativas à curva de experiência (Porter, 1980; Bharadwaj et. al., 1993). Assim, considerou-se num primeiro modelo a influência sobre o desempenho, dos *constructos* ligados à escassez de recursos.

As hipóteses de pesquisa foram desenvolvidas a partir das relações preconizadas entre os *constructos*, de forma a auxiliar na resposta da questão central deste trabalho. Para permitir uma visão mais abrangente e integrada do problema, estas hipóteses foram representadas num modelo estrutural, de forma a permitir avaliar simultaneamente os efeitos desejados.

O modelo proposto encontra-se ilustrados na figura 8 a seguir, contemplando as respectivas hipóteses, bem como os sinais esperados dos coeficientes associadas aos caminhos estruturais. Na seqüência são também apresentadas e descritas as hipóteses de pesquisa formuladas.

Figura 8 - Modelo Estrutural Original Proposto



Fonte: Adaptado de Combs et. al. (2004a)

Hipótese H1: O nível de utilização do *franchising* pode ser explicado pelos *constructos* ligados à teoria da escassez de recursos.

H1a: O tamanho da firma afeta negativamente o uso do *franchising*;

H1b: A experiência do franqueador afeta negativamente o uso do *franchising*;

H1c: O valor da marca afeta negativamente o uso do *franchising*;

Hipótese H2: O nível de utilização do *franchising* pode ser explicado pelos *constructos* relacionados à teoria da agência.

H2a: A ameaça de oportunismo afeta negativamente o uso do *franchising*;

H2b: A dispersão geográfica afeta positivamente o uso do *franchising*;

H2c: A escala das unidades afeta negativamente o uso do *franchising*;

Hipótese H3: O desempenho da firma franqueadora é positivamente afetado do seu nível de utilização do *franchising*.

Hipótese H4: O desempenho da firma franqueadora pode ser explicado pelos *constructos* relacionados à teoria da escassez de recursos.

H4a: O tamanho da firma afeta positivamente o desempenho da firma;

H4b: A experiência do franqueador afeta positivamente o desempenho da firma;

H4c: O valor da marca afeta positivamente o desempenho da firma;

A teoria também propõe que os custos de agência exerçam uma influência sobre o desempenho das firmas franqueadoras. Neste sentido se destacam os custos de monitoramento dos agentes, ou seja, funcionários-gerente ou franqueados, para garantir que estes ajam em prol dos objetivos do franqueador. Desta forma, foi formulado um conjunto de hipóteses adicionais as do modelo original, apresentadas a seguir.

Hipótese H5: O desempenho de uma firma pode ser explicado pelos *constructos* relacionados à teoria da agência.

H5a: A ameaça de oportunismo afeta negativamente o desempenho da firma;

H5b: A dispersão geográfica afeta positivamente o desempenho da firma;

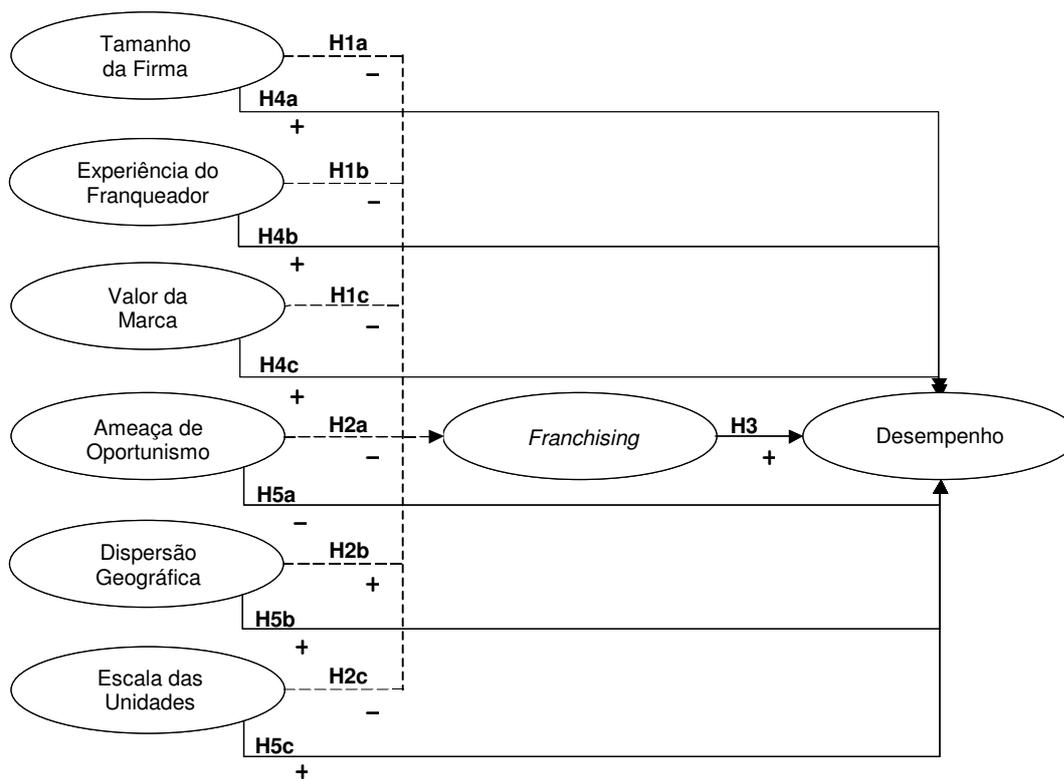
H5c: A escala das unidades afeta positivamente o desempenho da firma;

Para permitir avaliar a contribuição da teoria agência na melhoria do poder explanatório do modelo original, elaborou-se um modelo rival que considera o efeito combinado dos *constructos* relacionados às teorias da escassez de recursos e da agência sobre o *constructo* Desempenho.

Adicionalmente, esta abordagem na modelagem problema permitiu uma avaliação mais apurada da qualidade do ajuste. A comparação entre os modelos original e alternativo ofereceu subsídios mais sólidos para esta análise, do que os obtidos através da simples comparação de um destes com o modelo nulo.

A figura 9, a seguir, ilustra o modelo rival proposto, com as respectivas hipóteses e sinais esperados para as cargas das relações estruturais.

Figura 9 - Modelo Estrutural Rival Proposto



Fonte: Adaptado de Combs et. al. (2004a)

Visando ampliar os entendimentos a cerca dos efeitos da maturidade da firma sobre a importância relativa dos fatores e das relações estruturais do modelo, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H6a: A maturidade da firma afeta a importância relativa dos fatores antecedentes o uso do *franchising*;

H6b: A maturidade da firma afeta a importância relativa dos fatores que influenciam o desempenho desta;

Por fim, para verificar se dentre os fatores analisados, o uso do *franchising* exerce a maior influência sobre o desempenho das firmas novas, conforme proposto pela escassez de recursos, foram testadas as hipóteses a seguir.

H7a: A influência do uso do *franchising* sobre o desempenho é maior para as firmas novas do que para as maduras;

H7b: O uso *franchising* exerce, dentre os fatores, a maior influência sobre o desempenho das firmas novas;

3.5 Seleção das Variáveis

A luz dos *constructos* selecionados para a modelagem do problema procurou-se identificar e incorporar variáveis observáveis, que permitissem melhor caracterizar e explicitar os comportamentos esperados.

Apesar da literatura sobre o tema ser farta na identificação destes indicadores, poucos são os estudos que empregam uma visão integrada dos paradigmas da escassez de recursos e da agência. Grande parte dos pesquisadores normalmente defende os argumentos de uma corrente teórica refutando as contribuições oferecidas pela outra. Para contornar os problemas decorrentes deste viés de análise, as medidas foram avaliadas verificando-se o atendimento às premissas básicas de causalidade. Além disso, foi feita uma releitura de algumas variáveis para permitir incorporar no modelo a questão do desempenho das firmas.

Assim, foi selecionado um conjunto de 17 variáveis, das quais 14 estratégicas e três indicativas do desempenho, que representam um senso comum entre vários pesquisadores. A seguir são apresentadas e descritas, para cada um dos *constructos* do modelo estrutural, as variáveis observáveis selecionadas:

Tamanho da Firma

- Corporação – variável *dummy* que representa o tipo de sociedade, assumindo o valor um, para o caso de firmas de capital aberto e valor zero nos demais casos (Azevedo et. al., 2001; Goldberg, 1983). Nesta pesquisa, também foram classificadas como corporações às redes pertencentes a divisões de firmas abertas ou as subsidiárias de firmas internacionais abertas. Indica o grau ao acesso da firma ao mercado de capitais e por consequência, espera-se que apresente um efeito negativo sobre o uso do *franchising*;
- Tamanho da Rede – definida como o logaritmo neperiano do número total de unidades próprias de cada rede (Shane, 1996). Mensura o seu nível de recursos da firma e o seu potencial de ganho de escala em custo (Porter, 1980; Bharadwaj et. al., 1993), estando, portanto, negativamente associada à utilização do sistema;

Experiência do Franqueador

- Tempo de Franquia – número de anos desde a adoção do *franchising* pela firma (Bercovitz, 1999), que reflete o nível dos recursos dependentes da curva de experiência (Porter, 1980). Em função do ciclo de vida proposto por Oxenfeldt & Kelly (1969), esta medida estaria negativamente relacionada com o uso do *franchising*;

Valor da Marca

- Publicidade - percentual sobre as vendas das unidades destinado aos gastos em promoção da marca (Shane, 1996). Demonstra o grau com que firma busca a sua identificação através da marca (Porter, 1980; Bharadwaj et. al., 1993). Como os riscos do franqueado ‘pegar carona’ são proporcionais ao valor da marca, espera-se um efeito negativo desta variável sobre a utilização de franquias;
- Taxa de Franquia – valor em Reais pago pelo franqueado para ter acesso a um sistema de franquia (Shane, 1998). Reflete o valor da marca e do *know-how* acumulado pelo franqueador. Por ser um ativo específico, mensura também o risco percebido pelo franqueado. Desta forma, esta taxa é negativamente correlacionada como uso do *franchising*;

Ameaça de Oportunismo

- Efeito sobre o Padrão - qualifica em três níveis o efeito da ação do franqueado sobre a qualidade do produto da firma. Adaptado de Azevedo & Silva (2002), foram considerados como passível de um alto efeito (valor = 2), os segmentos: aves, peixes e grelhados; comidas típicas especializadas e massas e pizzas. Já como de médio efeito (valor = 1) os segmentos: cafés e outras bebidas; padaria; pasteis; salgados e sanduíches. Por fim, como de baixo efeito (valor = 0), os segmentos de chocolates e tortas, doces e balas e sorvetes. Indica o risco de perda de valor da marca pela ação do franqueado, relacionando-se a uma necessidade de maior monitoramento ou sinalização de qualidade através de unidades próprias, sendo, por tanto, negativamente correlacionado com a utilização do sistema;

- Royalties - percentual sobre as vendas das unidades que custeia o suporte recorrente oferecido pelo franqueador (Michael, 2000a, 2000b). Reflete o incentivo deste em apoiar a rede no aumento de vendas e os seus custos de monitoramento para garantir o cumprimento dos padrões. Em função disso, relaciona-se positivamente com o uso do *franchising*;

Dispersão Geográfica

- Dispersão por UF – definida como o logaritmo neperiano do total de estados brasileiros em que a firma atua (Combs & Ketchen, 1999b). Está diretamente associada aos custos de monitoramento e a necessidade de conhecimento de mercados locais. Desta forma, é esperada uma influência positiva desta sobre o nível de utilização de franquias;
- Internacional – variável *dummy* que assume o valor um se a firma possui unidades fora do Brasil e valor zero em caso contrário (Combs & Ketchen, 1999a). De forma análoga à verificada para dispersão geográfica, reflete os custos de monitoramento e a grau de conhecimento necessário quanto aos mercados locais ou novos para a firma, estando por estes motivos positivamente relacionados com o uso do sistema;

Escala das Unidades

- Investimento na Unidade - valor em Reais dos investimentos específicos na unidade, desconsiderando o ponto comercial (Alon, 2001). Elevados gastos aumentariam a percepção do franqueado de risco de oportunismo. Logo, espera-se um efeito negativo deste sobre a utilização do *franchising*;
- Funcionários por Unidade – média de funcionários por unidade da rede (Michael, 1996a), refletindo a necessidade de conhecimento local e principalmente os ganhos de escala de monitoramento da unidade. Em função deste último ponto, apresenta uma correlação negativa com o uso do sistema pelas firmas;
- Venda por Unidade – venda média por unidade da rede (Caves & Murphy, 1976), trata-se de uma outra medida do potencial de ganho de escala de monitoramento da unidade, estando, por esta razão, negativamente correlacionada com a utilização de franquias;

- Área da Unidade – tamanho da unidade em metros quadrados. Assim como as demais medidas relacionadas às unidades, reflete o ganho de escala de monitoramento, estando assim negativamente correlacionada com o uso do *franchising*;

Franchising

- Mix de Franquia - razão entre o número de unidades franqueadas e o total de unidades de cada no final período, refletindo a política de seleção de canal e o grau de integração vertical adotado pela firma (Alon, 2001; Porter, 1980);

Desempenho

- Market share Financeiro - razão entre as vendas médias de cada rede em relação ao total de venda das redes no período. Mensura o sucesso relativo em termos do desenvolvimento financeiro das firmas frente aos concorrentes (Porter, 1980);
- Market share em Unidades – razão entre o número de médio de unidades totais de uma rede e ao total de unidades das redes no período. Assim como no caso do market share financeiro, indica o sucesso relativo da firma (Porter, 1980; Bharadwaj et. al., 1993);
- Crescimento Total da Rede – taxa de crescimento médio, em número de unidades por ano, desde a fundação da firma. Demonstra a velocidade de expansão da firma e da sua capacidade de alcançar as economias de escala necessárias, para garantir sua competitividade e sobrevivência;

Diferentemente de outros estudos (Michael, 2000a; Sen, 1997; Roh, 2001), optou-se por tratar o *Crescimento Total da Rede* como uma variável dependente. Esta escolha se justifica pelo fato da motivação da firma por crescer rapidamente, anteceder o seu crescimento propriamente dito, que deveria ser interpretado como uma medida do grau sucesso na implementação da intenção estratégica. Desta forma, considerou-se mais apropriado tratar o crescimento como uma variável dependente, indicativa do desempenho da firma no uso do *franchising*, do que como uma variável independente, ou seja, antecedente da sua adoção e desenvolvimento.

A tabela 11 a seguir apresenta de forma sumarizada, para cada uma das teorias analisadas, os *constructos* do modelo e as respectivas variáveis utilizadas na sua mensuração. Adicionalmente, e quando aplicável, foram demonstradas as correlações esperadas entre cada uma destas variáveis e a utilização do *franchising* pelas firmas franqueadoras.

Tabela 11 - Constructos e Variáveis do Modelo Estrutural

| Constructo | Variável | Proxy | Correlação Esperada com o Franchising |
|--|-------------------------|---|--|
| <i>Franchising</i> | Mix de Franquia | Proporção de franquias no total | n.a. |
| Relacionados à Teoria da Escassez de Recursos | | | |
| Tamanho da Firma | Corporação | Acesso a capital | - |
| | Tamanho da Rede | Ganho de escala | - |
| Experiência do Franqueador | Tempo de Franquia | Curva de experiência | - |
| Valor da Marca | Publicidade | Valor da marca | - |
| | Taxa de Franquia | Valor da marca e do know-how e percepção de risco pelo franqueado | - |
| Relacionados à Teoria da Agência | | | |
| Ameaça de Oportunismo | Efeito sobre o Padrão | Risco de o franqueado afetar o padrão de qualidade | - |
| | <i>Royalties</i> | Incentivo ao apoio à rede e custo de monitoramento | + |
| Dispersão Geográfica | Dispersão por UF | Custo de monitoramento e conhecimento de mercado | + |
| | Internacional | Conhecimento de mercado e custo de monitoramento | + |
| Escala da Unidade | Investimento na Unidade | Percepção de risco pelo franqueado e ganho de escala no monitoramento | - |
| | Área da Unidade | Ganho de escala no monitoramento | - |
| | Venda da Unidade | Ganho de escala no monitoramento | - |
| | Funcionário por Unidade | Conhecimento local e ganho de escala no monitoramento | - |
| Relacionado ao Desempenho das Firms | | | |
| Desempenho | Market share Financeiro | Sucesso financeiro relativo | n.a. |
| | Market share Unidades | Sucesso mercadológico relativo | n.a. |
| | Crescimento Total Rede | Grau de êxito na busca de economias de escala e de competitividade | n.a. |

Fonte: Adaptado de Combs et. al. (2004a)

3.6 Tratamento dos Dados

A grande maioria dos procedimentos estatísticos utilizados nesta pesquisa encontra-se disponível no software SPSS versão 11.5, com exceção da análise de equações estruturais, para a qual se utilizou o software Amos versão 4.0.

Passo 1 - Preparação dos Dados e Análise dos Valores Faltantes

Após a entrada dos dados de cada uma das três fontes de informação, adotou-se um procedimento de triangulação, que confrontou os dados para cada campo desta base, visando complementar as informações faltantes e corrigir as eventuais distorções.

Os dados foram então analisados para verificar se a ocorrência de valores faltantes poderia ser considerada aleatória. Para se testar esta aleatoriedade, utilizou-se o teste Little's MCAR (*Missing Completely at Random*). Assim, determinou-se a possibilidade de complementação dos valores faltantes ou mesmo de exclusão de *cases* ou variáveis. Fez-se então a normalização das variáveis, para garantir que a distribuição de seus valores se tornasse homogênea, evitando distorções resultantes das diferentes escalas de mensuração utilizadas. Formaram-se assim dois espaços:

- 'Estratégia' - formado por 14 variáveis, sendo 13 preconizadas pelas teorias da escassez de recursos e agência, além da variável que mensura o grau de utilização do *franchising* na estruturação das redes (*Mix de Franquia*);
- 'Desempenho' - formado por 3 variáveis, sendo uma para medir o desempenho absoluto das redes e outras duas para avaliar o relativo;

Passo 2 – Análise das Variáveis e das Premissas das Técnicas Multivariadas

Nesta etapa as variáveis do modelo foram analisadas para verificar se violavam alguma premissa das técnicas multivariadas utilizadas. Para tanto, procurou-se identificar a presença de *outliers* e testar a normalidade, ainda que a robustez de cada técnica seja distinta no que tange a violações de premissas. Para verificar a normalidade, foram analisadas as distribuições das variáveis estratégicas e de desempenho, em termos de suas médias, desvios-padrão, coeficientes de assimetria e de curtose e histogramas. Com base nos resultados das análises determinou-se a necessidade de aplicação de transformações ou mesmo de sua eliminação de variáveis da pesquisa.

Passo 3 - Análise das Correlações entre as Variáveis

À luz dos pressupostos teóricos espera-se que as variáveis selecionadas apresentem coeficientes de correlações com o uso do *franchising* significativos e com os sinais em linha com o preconizado.

Para tal, utilizou-se o software SPSS para testar a significância e o sinal destas correlações. Com base nos resultados foi possível determinar a necessidade de exclusão de variáveis, por não apresentar o comportamento preconizado, ou mesmo de se fazer uma releitura, na existência de outros argumentos teóricos que corroborassem com a alteração da sua conotação original na pesquisa.

Passo 4 – Análise de Fatores Exploratória

Utilizou-se esta técnica com o objetivo de reduzir o número de variáveis observáveis, possibilitando sua representação através de um conjunto de fatores comuns, sem perda significativa do poder explanatório das dimensões originais. Adicionalmente, a análise dos resultados permitiu verificar se os dados naturalmente expressavam as relações entre as variáveis e *constructos* preconizadas pela teoria.

Em prol da parcimônia do modelo, esta técnica foi aplicada tanto para o espaço ‘Estratégia – Estrutura da Rede’ quanto ao de ‘Desempenho’. Através do software SPSS operacionalizou-se a análise de fatores, utilizando uma rotação ortogonal tipo Varimax. Após a extração dos fatores, analisaram-se as cargas para cada variável. Observou-se também a comunalidade entre cada variável e o conjunto de fatores para garantir que estas superavam o limite recomendável. Para acessar a confiabilidade de cada fator, em termos do que grau com que o conjunto de medidas representa um conceito corretamente, foi analisado o coeficiente Alfa de Cronbach. Por fim, com base na matriz de fatores extraídos e da interpretação das cargas e a luz das teorias nomeou-se cada fator.

Passo 5 – Modelagem de Equações Estruturais

Para verificar a contribuição de cada *constructo* na explicação do desempenho das redes, foi utilizada a técnica de equações estruturais (SEM), que permite a avaliação simultânea do impacto das variáveis dependentes em mais de uma variável independente.

Na operacionalização desta técnica seguiu-se o procedimento proposto por Hair et al. (1995), conforme descrito a seguir.

Numa primeira etapa, com base no modelo teórico desenvolvimento, definiu-se o diagrama de caminho, com as relações causais entre os *constructos*, correlações entre eles e o relacionamento destes com os indicadores. Este diagrama serviu de base para a construção do modelo de mensuração e do estrutural, e suas respectivas equações. Em função do software Amos, respeitou-se a seguinte convenção:

- Retângulos representam as variáveis observáveis (mensuradas);
- Elipses representam as variáveis latentes ou *constructos*;
- Círculos para representar os erros associados às variáveis observáveis, ou as perturbações relacionadas aos *constructos*;
- Setas retas com ponta única indicam uma relação causal entre variáveis;
- Setas curvas com duas pontas representam a covariância entre variáveis;

Numa segunda etapa, a matriz de entrada de dados e o método de estimação foram definidos, considerando-se para tanto o objetivo da análise e fatores tais como: tamanho da amostra, padrão das distribuições das variáveis, problemas de especificação e tamanho do modelo. Diferentemente de outras técnicas multivariadas, a SEM não utiliza diretamente os dados das observações nas análises, sendo necessária à escolha de uma matriz de entrada, baseada em correlações ou covariâncias, sobre a qual as estimações do modelo serão realizadas. A utilização de uma matriz de correlações tem a vantagem de proporcionar parâmetros padronizados, facilitando a análise. Entretanto, é mais recomendado o uso da matriz de covariância, pois esta permite comparações válidas entre diferentes populações ou amostras, sendo indicada para testes de teoria (Hair et al., 1995). Portanto, optou-se nesta pesquisa pela utilização da matriz de covariância, que também é o padrão adotado pelo software Amos, utilizado no suporte destas análises. Quanto ao método de estimação, utilizou-se o Asymptotically Distribution-free (ADF), para minimizar quaisquer efeitos negativos nos cálculos das equações estruturais, decorrentes da violação da premissa de normalidade pelas variáveis (Hair et al., 1995).

Na terceira etapa, eventuais problemas de identificação do modelo estrutural foram diagnosticados, e as devidas remediações aplicadas. A identificação do modelo pode ser obtida, por exemplo, garantindo-se que o número de graus de liberdade seja maior que zero, de forma que o modelo contenha equações suficientes para solucionar cada um dos coeficientes das equações. Posteriormente, como primeira etapa do processo de avaliação dos resultados foi verificada a existência de estimativas ofensivas (*offending estimates*), ou seja, valores que excedessem limites aceitáveis, como variâncias negativas (*Heywood cases*), coeficientes padronizados superiores a 1.0 ou erros padronizados altos.

Numa quarta etapa, partiu-se para a avaliação da qualidade do ajuste, que considerou os resultados do modelo global, bem como para os modelos de mensuração e estrutural separadamente. Reconhecidamente a avaliação da qualidade do ajuste do modelo global constitui uma das questões mais difíceis e controvertidas na análise de equações estruturais, havendo diversas opiniões e medidas disponíveis (Hair et al., 1995). Em função da ausência de um critério estatístico único que melhor descreva ou determine o grau de adequação dos modelos propostos, selecionou-se um conjunto de 6 medidas, dentre as principais apresentadas pela literatura. Foram utilizados três tipos índice de adequação: (1) ajuste absoluto, para aferir o ajuste global do modelo; (2) ajuste incremental, que compara o modelo proposto ao nulo; e (3) ajuste parcimonioso, que adequam os resultados ao número de graus de liberdade de modo a identificar quanto de ajuste foi alcançado por cada coeficiente estimado (Hair et al., 1995).

As medidas absolutas de ajuste aplicadas a este pesquisa foram:

- **Qui-Quadrado (χ^2):** mede a diferença de ajuste entre a matriz observada e prevista. Um valor baixo de χ^2 indica que a matriz observada e a estimada não são significativamente diferentes. Este índice é sensível ao tamanho da amostra, principalmente quando esta supera 200 observações.
- **GFI (Goodness-of-fit Index):** Representa o grau de adequação global do modelo, variando de zero (ajuste pobre) a um (ajuste perfeito). Embora Hair et al. (1995) afirmem não haver um valor mínimo definido para este índice, valores iguais ou superiores a 0.90 são recomendáveis.

- **RMSEA** (*Root Mean Square Error of Approximation*): mede a discrepância por graus de liberdade em termos da população, corrigindo a tendência do χ^2 de rejeitar qualquer modelo especificado com grandes amostras. De acordo com Hair et al. (1995), valores entre 0.05 e 0.08 são considerados aceitáveis. Contudo, os autores destacam que dependendo da significância associada, poderiam aceitar valores até 0.10.

As medidas incrementais de ajuste selecionadas para este estudo foram:

- **NFI** (*Normed Fit Index*): Medida popular para comparação relativa entre o modelo proposto e o nulo, cujo resultado varia entre 0 e 1. Recomendam-se valores iguais ou superiores a 0.90.
- **CFI** (*Comparative Fit Index*): Comparação relativa entre o modelo proposto e o nulo ou independente, sendo apropriada para o desenvolvimento de modelos ou para pequenas amostras. Consideram-se aceitáveis valores iguais ou superiores a 0.90.

Como medida de ajuste parcimonioso foi utilizado:

- **Qui-Quadrado Normalizado** (χ^2/GL): índice de parcimônia utilizado para reduzir a sensibilidade do χ^2 ao tamanho da amostra, ajustando-o ao número de graus de liberdade utilizados para estimar o modelo. Os valores indicados para este índice variam entre 1.0 e 2.0 ou menos conservadoramente até o patamar de 3.0, para garantir que o modelo represente os dados observados. Valores abaixo de 1.0 indicam um potencial problema de *overfitting* do modelo.

Para verificar a validade dos modelos de mensuração, ou seja, as relações entre os indicadores e os respectivos *constructos*, utilizou-se a Análise Fatorial Confirmatória. Nesta etapa também se identificou a conveniência de re-especificação dos modelos de mensuração, considerando os resultados e as sugestões de índices de modificações (*modification index*) apresentados pelo software Amos, devidamente analisados à luz dos pressupostos teóricos.

O modelo estrutural foi então analisado com o propósito de testar as hipóteses formuladas e verificar se o modelo proposto se ajustou aos dados.

Para tanto, foram examinados os parâmetros estimados para cada caminho estrutural, que refletem as relações entre os *constructos*, bem como avaliadas as estimativas, para verificar se eram estatisticamente significantes.

Numa quinta etapa, foi desenvolvido e testado um modelo rival alternativo a fim de ampliar a discussão e avaliar a qualidade do modelo estrutural proposto.

Por fim, utilizou-se a análise multi-grupo para avaliar se a experiência da firma exercia impacto sobre as demais relações do modelo estrutural. Ao invés de separadamente comparar os grupos, nesta técnica realiza-se de forma unificada a estimação dos parâmetros e teste das hipóteses dos dois grupos. A grande vantagem desta abordagem, em relação à realização de análises separadas para cada um dos grupos, está no fato desta proporcionar um teste de significância para quaisquer diferenças existentes entre os grupos, permitindo facilmente identificar os parâmetros responsáveis por tais diferenças.

Assim, a base foi dividida em dois grupos e os modelos resultantes foram estimados simultaneamente. A hipótese nula testada é a de que os dados de cada grupo pertencem a uma mesma população, ou seja, não há diferenças entre os grupos, associada à variável categórica.

A operacionalização do teste consistiu em estimar primeiramente os submodelos, mantendo os parâmetros estruturais iguais e fixos entre os grupos. Na seqüência foram removidas as restrições, deixando os submodelos livres e realizando-se uma nova estimação. Para verificar se haviam diferenças entre o modelo restrito e o livre, foi realizado o teste da diferença de χ^2 em relação aos graus de liberdade, avaliando a significância observada. Na hipótese da existência de diferenças entre grupos, a identificação dos parâmetros aos quais a diferença estava associada foi feita fixando-se os caminhos dos submodelos livres um a um. A cada modificação, realizou-se um teste de diferença de χ^2 . A existência de uma diferença de χ^2 significativa, indica a diferença entre os grupos, associada ao último parâmetro restrito.

A tabela 12 apresentada a seguir, sumariza os principais passos e procedimentos utilizados no processo de tratamento de dados desta pesquisa.

Tabela 12 - Procedimentos Utilizados no Tratamento de Dados

| Procedimento | Objetivo | Método / Estatística |
|---|---|--|
| Preparação da Base de Dados | Unificar as fontes de dados, complementando informações e corrigindo as distorções | Análise das médias das variáveis estratégicas e de desempenho |
| Análise de Valores Faltantes | Análise da aleatoriedade dos valores faltantes e tratamento, devido à amostra reduzida e a sensibilidade da técnica SEM | Análise de Correlação das Variáveis Dicotomizadas, Teste de Little's MCAR, com preenchimento dos valores faltantes via de Regressão Linear |
| Normalização das Variáveis | Forçar distribuição homogêneas nas variáveis evitando distorções resultantes de diferenças de escala de mensuração | Aplicação da transformada Z às variáveis estratégicas e de desempenho |
| Teste de Normalidade e Análise de Outliers | Validação de premissas dos métodos estatísticos | Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, análise de distribuições, histogramas e distância Mahalanobis |
| Análise de Correlações | Análise da significância e do sinal das correlações à luz da teoria e determinação de problemas de multicolinearidade | Matriz de coeficientes de correlação de Pearson, com testes de hipótese de correlação linear bi-causal |
| Análise Fatorial Exploratória | Simplificação do espaço estratégico e análise dos relacionamentos subjacentes às variáveis | Análise de Fatores com Rotação ortogonal do tipo Varimax e análise dos coeficientes Alfa de Cronbach |
| Análise Fatorial Confirmatória dos <i>Constructos</i> | Analisar a qualidade do modelo de mensuração dos <i>constructos</i> formados a partir da análise fatorial exploratória | Estimação pelo método ADF Análise da Confiabilidade Composta, Variância Extraída, Resíduos Padronizados e ajuste do modelo de mensuração (3 absolutas, 2 incrementais e 1 parcimoniosa) |
| Análise dos Modelos Estruturais (Original e Rival) | Teste das hipóteses de pesquisa quanto aos antecedentes do <i>franchising</i> e do desempenho | Estimação pelo método ADF e análise das medidas do ajuste do modelo estrutural (3 absolutas, 2 incrementais e 1 parcimoniosa) |
| Análise Estrutural Multi-Grupo | Teste do efeito moderador da experiência da firma sobre os antecedentes do <i>franchising</i> e do desempenho | Análise Estrutural Multi-grupo e significância do quociente $\Delta\chi^2 / \Delta GL$ |

3.7 Limitações do Método

No que se refere ao tipo de pesquisa, as limitações são dadas pelo escasso referencial teórico existente no país, sobre os fatores que influenciam a adoção e do desenvolvimento do *franchising*, que poderiam corroborar ou não para o suporte dos pressupostos da teoria da escassez de recursos e da agência.

Quanto ao universo e à amostra da pesquisa existem restrições de natureza estrutural, face ao foco exclusivo no mercado de *fast food*, limitando as generalizações para outros segmentos de franquia.

Com relação aos dados coletados, sua limitação reside no fato de terem sido obtidos em fontes secundárias, construídas originalmente para outros propósitos. A confiabilidade dos dados e o limitado volume de informações estruturadas disponíveis sobre o tema, também conduziram à necessidade de suposições e utilização de *proxies* imperfeitas para as dimensões analisadas.

O próprio instrumento de pesquisa selecionado apresenta limitações. Ao considerar informações quantitativas permite inferir sobre as estratégias realizadas, possibilitando o seu tratamento estatístico. Entretanto, o mesmo limita maiores aprofundamentos quanto ao fenômeno, pois não permite capturar informações qualitativas importantes, como as intenções dos franqueadores e as estratégias pretendidas que levaram a adoção e ao desenvolvimento do *franchising* nas firmas. Neste sentido, a escolha das variáveis quantitativas para representar as questões estratégicas fundamentais foi um desafio especial.

Um outro ponto importante é o fato de que as variáveis selecionadas não são as únicas que exercem influência sobre o desempenho das franquias, existindo outros fatores impactantes relevantes fora do escopo deste estudo, como, por exemplo, a qualidade da operação dos franqueados e fatores ambientais, como as taxas de juros. Adicionalmente, a própria limitação inerente aos modelos estatísticos, que ainda que sob a ótica das variáveis selecionadas, são incapazes de explicar 100% das variações de desempenho.

Um ponto que merece comentário é a designação “fatores antecedentes da utilização do *franchising*” adotada nesta pesquisa. Numa avaliação mais rigorosa, como o próprio nome sugere, se presumiria que estes fatores seriam analisados

considerando a dimensão tempo, como forma de se testar ou garantir a condição implícita de precedência temporal. Contudo, em função deste termo ter sido empregado em trabalhos acadêmicos semelhantes, julgou-se conveniente manter esta designação. A denominação mais apropriada, no entanto, seria algo como “fatores influenciadores da utilização do *franchising*”, por não apresentar uma ênfase temporal na sua conotação. Nesta pesquisa, esta última designação é utilizada como um sinônimo do termo antecedente.

Apesar destas limitações apresentadas, acredita-se que seja possível entender e caracterizar a existência de uma relação entre as variáveis que influenciam a adoção e desenvolvimento do *franchising* e a estratégia adotada pelas redes, corroborando com alguns resultados obtidos em estudos anteriores.