

5 CONCLUSÕES

5.1 Interpretação e Discussão dos Resultados

Esta pesquisa fundamentou-se na crença de que existem fatores subjacentes às estratégias do franqueador, cuja mensuração permitiria compreender o que as conduziu a um dado nível de utilização do *franchising*. Adicionalmente, analisou-se em que medida estes fatores e a forma de estruturação das redes influenciam o desempenho destas firmas, considerando a indústria de *fast food* nacional.

Com base na literatura e na abordagem proposta por Combs et. al. (2004a), foi desenvolvido um modelo que combinou *constructos* das teorias da escassez de recursos, custos de transação e da agência, propiciando uma visão integrada das questões da pesquisa. Esta abordagem também permitiu mensurar o poder explanatório oferecido pelos fatores associados a cada paradigma, bem como analisar o impacto da maturidade das firmas nas relações entre os *constructos*. Para tanto, um conjunto de sete hipóteses foram formuladas e testadas através da análise da técnica de equações estruturais, cujas principais considerações e conclusões são exploradas a seguir.

Primeiramente analisou-se a correlação entre as variáveis estratégicas avaliando se as mesmas apresentavam os comportamentos preconizados pelas teorias. Verificou-se na amostra a ocorrência de relações positivas e esperadas, por exemplo, entre o *investimento nas unidades* e respectivamente a sua *venda*, *área* e *número de funcionários*. O mesmo foi observado para outras relações, tais como: entre o *investimento nas unidades* e a *taxa de franquia* e entre *efeito do franqueado sobre o padrão* e os *royalties* cobrados.

Em relação à correlação das variáveis com o uso do *franchising*, obtiveram-se três resultados significativos e de acordo com as teorias, ou seja, a relação negativa do *tamanho da rede* e da *escala das unidades* com o *franchising* e a relação positiva deste com a *dispersão geográfica*. Outras três correlações associadas às variáveis, *efeito sobre o padrão*, *taxa de franquia* e *investimento nas unidades*, apresentaram a influência negativa esperada, contudo, sem significância estatística. Apenas duas correlações tiveram resultados distintos dos preconizados

O primeiro destes relaciona-se à variável *tempo de franquia*, que segundo Oxenfeldt & Kelly (1969), estaria negativamente correlacionada com o uso do *franchising*, pois na maturidade espera-se que o franqueador cesse o seu uso, por ter resolvido as restrições de recursos. Lafontaine & Shaw (2005) verificaram que as firmas não eliminam o uso do sistema com o tempo, propondo que na realidade estas deliberadamente persigam um ‘mix-alvo’. As autoras constataram que o mix de franquia das redes parece se estabilizar após o oitavo ano. Mantidas as demais variáveis constantes, uma explicação para o sinal observado, seria a estabilização estar ainda no início, o que é corroborado pela idade média da amostra de 8.2 anos.

A segunda correlação que apresentou resultados distintos dos preconizados envolve a variável *corporação*. Neste caso, uma explicação possível seria a imperfeição desta variável como *proxy* do nível de recursos financeiros das firmas. Adicionalmente, e talvez contribuindo de forma mais relevante para este efeito, tem-se o viés identificado para esta variável, em função da preponderância de redes internacionais no total de corporações na amostra. Este fato distorceu o significado original da variável, impactando inclusive na sua posterior exclusão do modelo de mensuração de um *constructo*.

Pode-se concluir que os resultados das correlações foram satisfatórios por corroborarem as teorias analisadas, principalmente considerando a natureza imperfeita de algumas variáveis. Devido à alta correlação observada entre diversas destas, optou-se por reduzir o conjunto original através da análise de fatorial exploratória. Adicionalmente, a técnica permitiu verificar a aderência aos *constructos* teóricos dos fatores extraídos. Por meio da análise fatorial confirmatória, foram validados os modelos de mensuração dos *constructos*, cujos resultados indicaram um potencial problema de validade do *constructo ameaça de oportunismo*, que pode estar por traz da rejeição de uma hipótese de pesquisa.

Realizou-se então o teste das hipóteses do modelo estrutural, considerando primeiramente todas as observações da amostra. Em seguida, realizou-se uma análise multi-grupo, que permitiu uma compreensão mais ampla dos impactos da maturidade sobre as relações do modelo. Através destes níveis distintos de análises, foram confirmadas diversas hipóteses da pesquisa e obtidos importantes *insights* quanto ao *franchising* e o desempenho das firmas.

Por meio da análise da amostra agregada, confirmou-se o efeito sobre nível de utilização do *franchising* de fatores relacionados à teoria da agência como a *escala das unidades* e da *dispersão geográfica*, conforme observado em outras pesquisas (Carney & Gedajlovic, 1991; Shane, 1998; Combs et. al., 1999, 2004a; Lafontaine & Kaufmann, 1994). Analogamente, foi possível verificar o impacto sobre o *franchising* dos fatores ligados à escassez de recursos, como a *experiência do franqueador* e *tamanho da firma*, também identificados em trabalhos anteriores (Carney & Gedajlovic, 1991; Combs et. al., 1999a; Castrogiovanni et al, 2006). Pôde-se também concluir pelos resultados da análise da amostra agregada, que os fatores relacionados a cada uma destas teorias apresentaram contribuições equivalentes à explicação do nível de utilização do *franchising*.

Já em relação ao desempenho das firmas, contrariando as expectativas iniciais da pesquisa, a análise da amostra agregada, revelou uma influência aparentemente baixa do uso *franchising*. O *valor da marca* também pareceu não influenciar o *desempenho*. No entanto, a análise evidenciou a importância da contribuição dos demais *constructos* ligados à teoria da escassez de recursos, ou seja, *experiência do franqueador* e *tamanho da firma*. O mesmo sendo verificando para os fatores relacionados à teoria da agência, ou seja, *escala da unidade*, *dispersão geográfica* e *ameaça de oportunismo*. Quando analisada a contribuição dos fatores de cada teoria na explicação do *desempenho* das firmas, verifica-se a maior relevância dos ligados à agência, em detrimento da escassez de recursos.

Na análise multi-grupo, a amostra da pesquisa foi dividida em firmas novas e maduras, utilizando-se como critério de corte, oito anos de experiência com o sistema, conforme proposto por Lafontaine & Shaw (2005). Os submodelos resultantes foram estimados, testando-se a hipótese nula de igualdade entre os grupos e identificando-se os caminhos estruturais distintos entre eles.

Por meio da análise multi-grupo, rejeitou-se a hipótese de existência de diferença na importância relativa dos fatores antecedentes do *franchising*, associadas à maturidade das firma. Contudo duas contribuições merecem destaque.

A primeira delas diz respeito ao suporte à proposição de Lafontaine & Shaw (2005), de estabilidade do mix de franquia das redes. Na análise da amostra agregada, foi observado o efeito positivo da *experiência* sobre o *franchising*,

ao contrário do preconizado por (Oxenfeld & Kelly, 1969). Entretanto, a análise multi-grupo ofereceu um suporte robusto à proposição de estabilidade do mix, na medida em que demonstrou não haver diferença significativa entre firmas novas e maduras, no que tange a influência da *experiência* sobre o *franchising*. Esta constatação foi ratificada pelos resultados obtidos para *tamanho da firma*.

Uma segunda contribuição relaciona-se ao *valor da marca*, que na análise da amostra agregada, não apresentou significância na sua relação com o *franchising*. Na análise multi-grupo, constatou-se que, de forma coerente com a teoria, o *valor da marca* exercia uma influência negativa sobre o uso do *franchising* para as firmas novas e negativo para as maduras. No caso das novas, este resultado está associado às marcas desconhecidas que afetam a capacidade da firmas de atrair novos franqueados. Já no das maduras, a existência de marcas fortes exerceria o efeito oposto, mas em contra partida aumentaria o risco de oportunismo, reduzindo a atratividade do sistema para a firma. Estes efeitos contraditórios devem ter contribuído para não significância do resultado das firmas maduras.

A análise multi-grupo também permitiu identificar diferenças na importância relativa dos fatores que influenciam o *desempenho*, associadas à maturidade das firmas.

Destaca-se neste sentido, a influência do *franchising* sobre o *desempenho*, que se mostrou significativamente influenciada pela maturidade das firmas. Na análise agregada, esta relação não apresentou significância. No entanto, ao se incorporar o efeito moderador da maturidade, foi possível verificar, para as firmas novas, um efeito positivo e relevante, a passo que para as maduras, apesar de positivo, a significância foi baixa. Estes resultados corroboraram com os pressupostos da escassez de recursos, pois é esperada uma maior influência desta relação no caso das redes novas em relação às maduras.

Quanto ao impacto sobre o *desempenho* dos fatores ligados à escassez de recursos, verificou-se que a influência direta da *experiência do franqueador* sobre o *desempenho* parece ser menos relevante que a indireta, ou seja, exercida através do *franchising*. Já no caso do *tamanho da firma*, o impacto observado sobre o *desempenho*, foi positivo para as firmas novas, o que se deve provavelmente a maior importância relativa para estas do fluxo de caixa das operações próprias.

Com relação ao efeito sobre o *desempenho* dos fatores relacionados à agência, foram observadas contribuições significantes e em linha com a teoria para as firmas maduras, associadas à *escala das unidades*, *dispersão geográfica* e *ameaça de oportunismo*. Quanto às firmas novas, observou-se dentre os fatores ligados agência, que apenas a *dispersão geográfica* apresentou uma contribuição significativa na explicação do *desempenho*. Adicionalmente constatou-se que, no caso das firmas novas, o *franchising* exerce uma influência sobre o *desempenho* mais relevante que a dos demais fatores intervenientes, ao passo que para as firmas maduras, a prevalência fica por conta dos fatores ligados à agência.

Em termos gerais, esta pesquisa corroborou a contribuição das teorias de escassez de recursos e da agência, na explicação do nível de utilização do *franchising* e do *desempenho* observado das firmas franqueadoras. Os resultados evidenciaram a relevância do sistema para as firmas novas, por permitir que estas resolvam suas eventuais restrições de recursos. Entretanto, estes resultados também demonstraram que mesmo após esta fase, o *franchising* continua a exercer um papel importante, ao possibilitar que firmas reduzam os custos de agência, através de um maior alinhamento de interesses com seus agentes.

Por existirem outros fatores intervenientes do desempenho das firmas, seria ingênuo considerar o papel do *franchising* e de seus fatores antecedentes como os mais relevantes na sua determinação. Assim, optou-se por afirmar que o *franchising* e seus fatores antecedentes são relevantes para o desempenho dos franqueadores, mas que sua maior ou menor eficácia estará diretamente associada à adequada formulação e aplicação das demais estratégias competitivas da firma.

Em função do suporte à escassez de recursos, esta pesquisa lançou nova luz sobre a controvertida questão do poder explanatório desta teoria. Apesar do aparente divórcio entre os pesquisadores que advogam as linhas teóricas em questão, verificou-se que estes paradigmas são complementares na explicação do fenômeno, uma vez que a firma em desenvolvimento necessita simultaneamente atrair recursos e alinhar incentivos para ter sucesso (Combs et. al., 2004a).

Apesar da relevância dos resultados observados, alguns desafios ainda se impõem a estas linhas teóricas. No caso da teoria da agência sua habilidade é limitada em explicar certos fenômenos, como por exemplo, as ‘formas plurais’.

Da mesma forma, não se confirmou a tendência das firmas maduras em eliminar o uso do *franchising*, conforme proposto pela teoria da escassez de recursos. Portanto, esta pesquisa também corrobora a necessidade de se reunir outros paradigmas teóricos para permitir melhorar a compreensão do fenômeno *franchising*, conforme sugerido por Combs et. al. (2004a).

Como muitos outros fenômenos organizacionais, a abordagem multidisciplinar é necessária para se ter uma real perspectiva dos fatores que influenciam as decisões dos franqueadores. Uma possibilidade seria integrar paradigmas, oferecendo novos *insights* sobre o comportamento das firmas. Assim, enquanto na proposição de Oxenfeldt & Kelly (1969) o *franchising* é um instrumento para garantir o crescimento e a sobrevivência das firmas novas, numa visão integrativa, por exemplo, a mesma questão poderia ser abordada através dos conceitos de competências e recursos propostos pela RBV (Barney, 1996) e das barreiras de entrada de Porter (1980). Neste sentido, o imperativo para as firmas incumbentes seria o de contornar a situação de escassez, reunindo a base de recursos e competências necessárias para sobrepujar as barreiras de entrada da indústria, estabelecendo-se como competidoras. Portanto, o *franchising* poderia ser encarado como um componente-chave na operacionalização das estratégias genéricas propostas por Porter, ao endereçar as dimensões competitivas preconizadas pelo autor.

Finalmente, pode-se considerar que o estudo comprovou a adequação do modelo estrutural, elaborado com base na proposta de Combs et. al. (2004a), para explicar o *franchising* e o desempenho das firmas. Os procedimentos de análises utilizados, forneceram subsídios para o entendimento das relações entre os fatores analisados na indústria do *fast food*. O estudo logrou demonstrar, a existência de um importante relacionamento entre o nível de utilização de *franchising* e o desempenho da observado das firmas, especialmente das de menor porte. Foi também possível relacionar os impactos do efeito moderador da maturidade, permitindo um melhor entendimento das relações e o endereçamento da questão central desta pesquisa.

5.2 Implicações Acadêmicas e Gerenciais

Provavelmente a implicação acadêmica mais relevante desta pesquisa foi a operacionalização, para a indústria de *fast food* nacional, da abordagem proposta por Combs et. al. (2004a). Para tanto, identificaram-se os fatores intervenientes do *franchising* e do desempenho das firmas com base no trabalho dos autores, adequando-os ao contexto e objetivos deste estudo.

Um segunda contribuição diz respeito ao suporte à teoria da escassez de recursos na explicação do *franchising*. Diversos pesquisadores refutam a hipótese de influência dos fatores relacionados à escassez de recursos sobre o nível de utilização do *franchising* e sobre o desempenho das firmas. Assim, espera-se que o fato dos resultados desta pesquisa sugerirem, que no caso das redes de *fast food* nacionais a escassez de recursos exerce um papel relevante, ajude a reacender este importante debate.

Merece também destaque como contribuição desta pesquisa, à utilização da técnica de equações estruturais, que permitiu o tratamento simultâneo das relações de dependência entre os *constructos* do modelo analisado. Desta forma, as equações estruturais permitiram uma melhor compreensão do fenômeno, suplantando a limitação das técnicas de regressão empregadas em outros estudos, e que são incapazes de fornecer uma visão conjunta dos efeitos. Além desta vantagem, esta técnica de modelagem permitiu o controle dos erros de mensuração, o teste dos efeitos das manipulações experimentais, o relacionamento entre as perspectivas estruturais e de mensuração e a avaliação da validade e a confiabilidade dos *constructos*. No entanto, apesar das inúmeras vantagens oferecidas por esta técnica, deve-se destacar que a interpretação dos resultados dos modelos estruturas precisa ser avaliada com cautela. A significância dos efeitos não deve ser considerada uma prova irrefutável de causalidade, pois somente estudos longitudinais poderiam comprovar a direção temporal das relações.

Do ponto de vista gerencial, o conhecimento do impacto do *franchising* sobre o desempenho, bem como dos fatores que afetam o seu nível de utilização do forneceu subsídios para o entendimento das estratégias das redes adotadas pelos franqueadores de *fast food* no mercado nacional.

5.3 Sugestões para Futuras Pesquisas

A análise em questão utilizou dados secundários e objetivos das redes, não concebidos originalmente para os propósitos desta pesquisa. Apesar desta potencial limitação, os resultados obtidos foram razoavelmente congruentes com as previsões teóricas e com as expectativas iniciais. Ainda que se tenha logrado explicar uma razoável parcela da estratégia realizada, este conjunto de dados é incapaz de fornecer maiores esclarecimentos quanto às intenções das firmas franqueadoras. Desta forma, a inclusão de dimensões estratégicas intencionais, representadas, por exemplo, pelas percepções da alta gerência, poderia trazer um benefício importante para o entendimento dos fatores antecedentes do *franchising*.

Devido à incapacidade de se verificar a validade de alguns *constructos*, a adição de novos indicadores ou a substituição de alguns dos utilizados poderia melhorar a confiabilidade. Adicionalmente, ainda que o *constructo* desempenho tenha apresentado uma boa variância extraída e unidimensionalidade, a incorporação de novos indicadores que mensurem outras dimensões relativas a este *constructo* deveria ser considerada, para evitar um potencial problema de especificação. Neste sentido, poderiam ser agregadas à modelagem medidas financeiras, como o retorno sobre o investimento das redes, e da qualidade do relacionamento entre o franqueador e seus franqueados.

O presente modelo considerou apenas as variáveis estratégicas das firmas e os respectivos desempenhos observados. Sugere-se, portanto, que a incorporação de variáveis representativas de ambiente, permitiria relacionar alguns comportamentos das firmas ao espaço competitivo em que estão inseridas, tornando possível verificar relações de causalidade entre o ambiente, a estratégia e o desempenho. Particularmente no Brasil, espera-se que fatores conjunturais, tais como as taxas de juros, o nível de desemprego e a taxa de expansão da economia, ofereçam uma contribuição na explicação da adoção e desenvolvimento do *franchising* ou do desempenho dos franqueadores.

O escopo desta pesquisa considerou apenas as redes do segmento de *fast food* no país, o que limita a possibilidade de extensão das conclusões para restante o sistema de *franchising* no país. A replicação desta análise para outros segmentos ou indústrias contribuiria para aumentar a capacidade de generalização do modelo.

Segundo as teorias analisadas, indústrias em que a contribuição da marca é prevalente em relação à necessidade de conhecimento local e ao componente serviço, deveria se verificar uma menor ênfase na utilização do *franchising* e da contribuição deste para o desempenho das firmas. Neste sentido, um enfoque oportuno em futuras pesquisas seria utilizar uma amostra de firmas pertencentes a indústrias com características distintas entre si, para verificar a significância das diferenças dos impactos dos fatores sobre o *franchising* e sobre a contribuição deste para o desempenho. A ampliação do universo de pesquisa, também ajudaria a contornar os problemas decorrentes da amostra com reduzido um número de observações, permitindo não apenas a incorporação de novos *constructos*, como também a estimação do modelo estrutural na sua forma híbrida, ou seja, contemplando simultaneamente o modelo estrutural e de mensuração.

Uma limitação metodológica desta pesquisa reside na análise transversal dos dados, que impede inferências mais precisas sobre o efeito do tempo ou de decisões passadas sobre o nível atual de utilização do *franchising* pelas redes. Conforme apresentado, Castrogiovanni et al (2006) argumentam que a proporção de unidades franqueadas em um dado período é resultado das decisões anteriores da firma, baseadas numa realidade potencialmente distinta em termos, por exemplo, do nível de recursos. Portanto, uma firma de maior porte pode apresentar atualmente uma alta proporção de *franchising*, em função do seu legado de decisões passadas, ainda que hoje sua expansão se baseie em unidades próprias. Desta forma, uma análise longitudinal das redes considerando um horizonte de tempo mais amplo, beneficiaria o entendimento e a mensuração das relações causais. A análise estática permite verificar a relação entre atributos das redes e o mix de *franchising*, mas é incapaz de indicar se estas variáveis estão se movendo na direção preconizada pela teoria. Assim, ao controlar para cada rede no tempo o nível de recursos e o seu respectivo impacto sobre a trajetória do mix de franquia, a análise longitudinal permitiria obter resultados mais fidedignos do que os obtidos através da análise agregada das médias das redes.

Finalmente, tanto o *framework* teórico quanto os dados agregados das redes limitaram a capacidade de aprofundamento da análise e de entendimento de algumas relações.

Ainda que a ocorrência das ‘formas plurais’ (Bradach, 1997) seja representativa no contexto de negócios, o modelo teórico utilizado nesta pesquisa, e dominante neste tipo de análise do *franchising*, assume que os franqueados possuam e operem uma única unidade (Kaufmann & Dant, 1996). Desta forma, a incorporação no modelo de análise de fatores como, a incidência de master-franquias, franquias de desenvolvimento de área, franqueados com múltiplas unidades e unidades próprias com gestão franqueada (ex. Outback) permitiria ampliar os entendimentos quanto aos seus impactos sobre *franchising*. A incorporação destas questões, possivelmente demandaria uma análise mais profunda das redes, requerendo para tanto dados desagregados sobre as unidades. Como benefício adicional, a informação desagregada permitiria tratar as dimensões utilizadas na mensuração dos *constructos* de forma mais adequada. A dispersão geográfica das redes, aproximada, nesta pesquisa, pelo número de estados em que as mesmas estão presentes, se beneficiaria através de uma medição mais precisa dos custos de deslocamento, o mesmo valendo para o tamanho das unidades, pois, em vez de uma média, os distintos tamanhos de unidade existentes (ex. quiosques e lojas) poderiam ser considerados.