

A EXCLUSIVIDADE TERRITORIAL NAS NOVAS ORGANIZAÇÕES EM CONTEXTO DE MUDANÇA: UM SISTEMA DE FRANQUIA

Ana Branca Soeiro de Carvalho (acarvalho@estgl.ipv.pt)

Instituto Politécnico de Viseu
Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego
Centro de Investigação - CIDETS
ESTGL- IPV

Fernanda Nogueira (fnogueira@iscsp.ulisboa.pt)

Universidade de Lisboa
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Centro de Investigação em Administração e Políticas Públicas
Universidade de Lisboa

Manuela Frederico

Escola de Enfermagem
Instituto Politécnico de Coimbra

Albino Lopes (alopes@iscsp.ulisboa.pt)

Universidade de Lisboa
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Centro de Investigação em Administração e Políticas Públicas
Pólo Universitário do Alto da Ajuda - Lisboa
(Portugal)

RESUMO

Num contexto de mudança organizacional o franchising/franquia surge como uma nova tendência sistémica de contexto empresarial/organizacional. É necessário, no entanto, estruturar e definir mecanismos de controlo no desenvolvimento das redes e das unidades própria evitando o oportunismo (free-riding) e a seleção adversa. Cada vez mais o comportamento organizacional aparece como uma área de investigação que é necessário compreender. Em todos os setores de serviços, especialmente os repetitivos e os de pequena e média dimensão, têm problemas na implementação dos mecanismos de gestão.

Este artigo pretende demonstrar que quanto maior são os problemas de hold-up e free-riding em sistemas de franquias, maior é a probabilidade de o franqueador fornecer aos franqueados exclusividade territorial. A exclusividade territorial é uma garantia para um franqueador que o retorno sobre os investimentos fixos de um franqueado não serão posteriormente considerados um descontrolo ou possam gerar falta de sustentabilidade do negócio. ¹

PALAVRAS CHAVE: Mudança organizacional, franchising, free riding, hold up.

ABSTRACT

In an organizational change franchising / franchise emerges as a new trend on business / organizational context.. It is necessary , however , to structure and define management mechanisms to develop networks and avoiding opportunism (free-riding), moral hazard and adverse selection . Increasingly organizational behavior appears as an area of research that needs to be understand. In all service sectors, especially the repetitive and small and medium enterprises, have problems in implementing the management mechanisms .

This article argues that the greater are the problems of hold-up and free-riding in franchise systems , the greater the likelihood that the franchisor provide franchisees territorial exclusivity . It seems , therefore, that the territorial exclusivity is a guarantee for a franchisor that the return on fixed investments of a franchisee not subsequently be seen as a runaway or may lead to a lack of business sustainability.

KEY WORDS : organizational change , franchising , free riding , hold up .

¹ JEL Classification: L14, L22, L81.

1. INTRODUÇÃO

Uma cláusula essencial nos contratos de franchising é o direito de adicionar novos franquisados a uma área de concessão já existente. A escolha é simples: ou o franchisador concede o direito de adicionar novos franquisados no futuro, ou então, permite aos franquisados, já existentes, o direito de bloquear a adição de novos estabelecimentos com novos franquisadores. Neste último caso, os contratos de franchising fornecem aos franquisados territórios exclusivos, que mais não são do que áreas geográficas nas quais o franchisador não concorda em adicionar qualquer outro franquisado ou permitir a abertura de unidades próprias. Com este trabalho foi feito um estudo sobre o tema. São definidas as hipóteses sobre a adoção de exclusividade territorial. Faz-se uma descrição dos dados, a metodologia utilizada e os resultados. Finalmente, são apresentadas as conclusões. Como já dissemos, o *franchising* está atualmente presente em mais de 70 setores de atividade por isso transversal a todo o tecido empresarial. Surge como uma estrutura organizacional com especificidades próprias, onde a confiança, o desenho contratual e os mecanismos de gestão, são fundamentais para a sua implementação.

Segundo informações do IFF, o setor do *franchising*, apesar da atual conjuntura negativa, continua a ser um dos mais dinamizadores da economia portuguesa. Em Portugal, a criação de novas empresas continuou em rota ascendente, embora de forma menos incisiva. O setor gerou um volume de negócios de 5.297 milhões de euros, em 2011, mais 1,4% que no ano anterior, continuando a manter um peso de 3,1% no produto interno bruto.

De acordo com o citado no 17º Censo do IFF,

2011 foi também um ano em que muitas marcas se “voltaram para dentro” e investiram recursos, sejam eles humanos ou financeiros, no fortalecimento da sua estrutura. Gestão mais eficiente do negócio, maior apoio às suas unidades, inovação dos serviços ou produtos apresentados, lançamento de novas áreas de negócio, fidelização e atração de clientes e fundamentalmente, aposta no serviço ao franquisado, na motivação das equipas e colaboradores, foram os caminhos encontrados para garantir a sustentabilidade do negócio. Repensar, rentabilizar, reorganizar, revitalizar, reformar, reorientar, reestruturar são os grandes desafios que se apresentaram a todos os players do mercado e que poderão ser determinantes para revigorar a economia do nosso país a curto/médio prazo.

No ano passado, e mesmo com a criação de novas marcas, houve uma redução do número de unidades em funcionamento, consequência direta da contração do consumo que em algumas unidades com menos liquidez, acabou por levar ao encerramento.

2. ASPETOS TEÓRICOS

2.1. Determinantes da exclusividade territorial

Na literatura económica, existem principalmente duas perspectivas sobre a exclusividade territorial. Os que defendem que deve existir uma cláusula contratual que impeça o franchisador de ter comportamentos de hold-up - a apropriação dos retornos do franquisado com o investimento na criação de uma unidade no mercado local, ou a perspectiva que o franchisador deve corrigir o free-riding evitando problemas decorrentes da concorrência entre os franquisados (Rubin, 1978; Mathewson e Winter, 1984; Winter, 1993). Portanto, os problemas de hold-up e free-riding determinam as decisões dos franquisados para prestar aos franquisados territórios exclusivos, criando novas estruturas organizacionais e novas formas de controlo sistémico. Neste contexto surgem-nos, desse logo, as seguintes hipóteses:

Hipótese 1. *No sistema de franchising quanto maior é o problema de hold-up, maior a probabilidade do franchisador fornecer aos franquisados exclusividade territorial.*

O Hold-up como problema. A visão comum é que os territórios exclusivos são uma garantia de um franchisador de que o retorno sobre os esforços / investimentos de um franquisado não será posteriormente considerado hold-up (Mathewson e Winter, 1984). Esta explicação implica que tal proteção será oferecida, através de cláusulas contratuais, onde a ameaça do hold-up é mais grave. A divisão de atividades entre franquisadores e franquisados gera incentivos para que as partes cumpram os termos dos seus contratos, permitindo tirar proveito dos royalties gerados por cada um deles relativamente a investimentos específicos (Williamson, 1985). Neste sentido, os franquisados têm de fazer investimentos iniciais para cobrir os custos de equipamentos, formação de colaboradores, marketing, site e utilização da Internet, a taxa de franchising (direito de entrada), etc. É muito importante investir em capital humano, muitas vezes essa participação na formação é feita fora do local fornecido pelo franchisador (i.e. na sede da empresa). Grande parte destes investimentos, que podem vir a ser feitos pelo franquisado, é especificada na sua relação contratual com o franchisador. Assim, as modalidades existentes são várias: desde franquisadores que ganham ou obtêm os

seus lucros com base em royalties que advêm de todo o sistema de vendas, ou então franchisadores que ganham uma renda com base no lucro líquido de royalties em estabelecimentos comerciais que eles próprios têm (unidades próprias). Como se pode perceber, os franchisadores têm um grande incentivo para estabelecer uma maior densidade de pontos de venda em uma área geográfica do que os franchisados (Kalnins, 2004). Os contratos de franchising podem atenuar as preocupações dos franchisados "*de invasão territorial*", proporcionando-lhes uma maior proteção em termos de território. Esta garantia limita o franchisador no que diz respeito ao fluxo de rendas devidas por parte dos franchisados, já que limita a área geográfica (Azoulay e Shane, 2001).

Free-riding. A exclusividade territorial mitiga este problema. Com efeito, um dos objetivos desta escolha contratual é fazer com que um franchisador, um distribuidor, um monopolista local para a marca em questão, não sinta que há um aumento da probabilidade de receber a maior parte dos benefícios gerados pela prestação de serviços (Mathewson e Winter, 1984). O que nos leva a colocar a segunda hipótese.

Hipótese 2. *Quanto maior o risco de free-riding maior a probabilidade de existir exclusividade territorial.*

O Free-riding reside nos perigos que aparecem em situações onde as entradas de mais de um franchisado possa afetar o valor do produto final e / ou serviço, mas onde, devido à contratação incompleta e dificuldades de mediação, nenhuma das partes envolvidas no contrato é capaz de captar os benefícios (ou custos) dos seus esforços individuais (Mathewson e Winter, 1984). Na ausência de salvaguardas que solicitem o controlo de transações as partes podem agir, às vezes, de forma oportunista, ou seja, a escolha para fornecimento de bens ou serviços, interna ou externamente, vão gerar um esforço em níveis que optimizam retornos individuais em detrimento de retornos para o conjunto (ou system-wide) (Bork, 1978). No campo do franchising, como os clientes têm a possibilidade de visitar múltiplas opções no ramo, o valor percebido para tomar uma decisão será baseada no geral dos clientes bem como na experiência local. Assim sendo, os benefícios e/ou danos resultantes das acções de qualquer um franchisado irá agir spillover² e influenciar os clientes. Todo o sistema terá a percepção de que a saída de um franchisado põe em causa todas as outras tomadas de decisão no sistema. Sob tais condições, a possibilidade de free-riding surge (Rubin, 1978).

Franchisados individuais, frequentemente, fornecem serviços que podem beneficiar outros franchisados do mesmo sistema de franchising. Isto ocorre quando, por exemplo, a venda de serviços envolve situações em que produtos técnicos ou complexos (Miracle, 1965) exigem que seja dada aos clientes extensa informação de serviços pré-venda, na forma de informações sobre o produto ou demonstrações reais (Lilien, 1979). Embora tais serviços sejam importantes para os clientes, eles também representam potenciais problemas já que o distribuidor, que não ofereça tais os serviços, pode criar autonomamente os mesmos sem grandes custos acrescidos. Um comerciante pode oferecer um desconto se não necessitar de fornecer assessoria técnica e os franchisados, neste caso, terão custos menores e podem oferecer o produto aos clientes finais por um preço menor. Em muitas situações, o fornecedor que oferece esse desconto pode prosseguir uma estratégia de baixo custo porque há serviço completo de distribuidores disponíveis que realizam o atendimento ao cliente quando o mesmo é necessário. No entanto, existe um potencial free-riding na medida em que os compradores podem separar esses serviços pré-venda a partir ou, da venda do próprio produto em si mesmo ou, quando os serviços não podem ser cobrados separadamente (Mathewson e Winter, 1984).

3. ASPETOS METODOLÓGICOS

3.1.- Características da amostra

Quanto à constituição da nossa amostra, a mesma teve por base os seguintes princípios:

- Empresas com redes de *franchising*;
- A operar na Península Ibérica ou com sede ou capitais luso-hispânicos;
- Que adoptaram o sistema de *multifranchising*.

O estudo de caso é um excelente instrumento quando se pretende ampliar a compreensão ou o conhecimento teórico de uma determinada realidade, permitindo delimitar pistas de investigação para posteriores pesquisas. Os estudos de caso permitem análises de perspetivas múltiplas, para além da perspetiva dos atores individuais, o investigador deve analisar também as interações entre os grupos de atores. Uma das questões que se levanta é a possibilidade da generalização a partir de um caso. Yin (Yin, 2003, p.10) responde: "*A resposta é que os estudos de caso, assim como experimentos, são generalizáveis para posições teóricas e não para populações ou universos.*" E acrescenta: "... Ao realizar um estudo de

² **Efeitos colaterais** são [externalidades](#) da actividade económica ou processos que não estão directamente envolvidos nele.

caso o objetivo será expandir ou generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).” Desta forma, vários casos podem reforçar os resultados, aumentando, a robustez da teoria.

Eisenhardt (Eisenhardt, 1991, p. 620) vem reforçar esta ideia ao referir que os casos de estudo múltiplos devem ser vistos como “uma ferramenta poderosa para criar teoria, porque permitem a replicação e a extensão entre casos individuais”. A este propósito, Hamel (Hamel et al., 1993) considera que o tamanho relativo da amostra (2, 10, ou mesmo 100 casos), não permite, obter um estudo macroscópico, mas permite estabelecer os parâmetros a aplicar à investigação. Desta forma, mesmo um único caso, pode ser considerado aceitável, desde que cumpridos os objetivos estabelecidos.

Stake (Stake, 1995, p.4) adverte que é importante termos presente que

“o estudo de caso não é uma investigação baseada na amostragem. Não se estuda um caso para compreender outros casos, mas para compreender o caso”.

A constituição de uma amostra, num estudo de caso, baseia-se “em critérios pragmáticos e teóricos em vez de critérios probabilísticos, procurando-se não a uniformidade, mas as variações máximas” (Bravo, 1998, p. 254).

Guba e Lincoln (1994) citados por Coutinho et al. (Coutinho et al, 2002, p. 225) consideram que o estudo de caso permite ao investigador relatar ou registar os factos tal como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimentos sobre um fenómeno estudado e contrastar efeitos e relações presentes no caso. Gomez et al. (Gomez et al., 1996, p. 99) vão mais além e defendem que os objetivos do estudo de caso podem mesmo ser coincidentes com os de outras investigações: explorar, descrever, explicitar e avaliar ou transformar.

A investigação em curso situa-se no quadro da categorização, definida por Yin (2003) como um caso explicativo, uma vez que se pretende avaliar o comportamento das redes de *franchising* em organizações identificadas no setor.

Como suporte deste estudo seguindo os conceitos definidos por Yin (2003) e Hamel et al. (1993) escolheu-se para a amostra um caso:

XS – Franchising – low cost

A **XS**, denominação comercial da rede de *franchising*, pertencente à empresa SYS, (denominada, desta forma, por questão de sigilo profissional), desenvolveu um conceito inovador de negócio *low-cost* (baixo custo), composto por um *know how*, específico, substancial, secreto e identificável.

Para expansão e desenvolvimento deste conceito de negócio, a LYS recorreu, desde 2008 a 2012 à celebração de contratos de *franchising*, com vista à criação e desenvolvimento de uma rede. No contrato de *franchising* a SYS refere que está dotada de uma estrutura administrativa, técnica e comercial apta a apoiar os seus franchisados, na exploração do seu negócio. No seu clausulado menciona a questão da exclusividade territorial, remetendo para anexo a sua delimitação, as obrigações do franchisador e do franchisado, o prazo de vigência do contrato, as obrigações financeiras, a situação jurídica e relações com terceiros, a obrigação de confidencialidade e know-how, a obrigação de não concorrência, a organização e métodos de gestão do franchisado e as formas e causas de extinção do contrato. Composto por 61 cláusulas e um anexo, este contrato define todas as práticas de desempenho e gestão da rede de *franchising* e a possibilidade de operar em sistema de *multifranchising*.

Como refere Fernandes (Fernandes, 2007, p. 209), citando Patton (1990)

“a riqueza de uma investigação qualitativa não está no número de sujeitos da amostra mas sim na qualidade da informação obtida”.

E ainda, citando Weather (2000) acrescenta que :

“a grande vantagem dos estudos qualitativos é que permitem analisar com muito detalhe a informação obtida e, desta forma, explorar um problema e descrever uma situação, um processo, um grupo de indivíduos ou um padrão de interação.”

Para Stake (1994), a seleção de pessoas, organizações, grupos ou lugares que vão constituir o “caso” é o “passo mais crítico da pesquisa por estudo de caso”. Já Yin (2003) refere que é uma falsa ideia considerar que um estudo de caso deve obedecer a uma “amostra”, uma vez que o que está em causa não se trata de uma generalização estatística, mas antes de uma generalização analítica, pelo que se pode escolher um caso extremo, ou único, ou mesmo um caso revelatório. Esta rede teve o seu início em 2008 e foi analisada em

termos de desenho contratual, de práticas de gestão e mecanismos de implementação da utilização do *multifranchising*. Este estudo qualitativo completa os dados quantitativos recolhidos em estudos anteriores e verifica, enquanto estudo de caso, a aplicação dos resultados anteriores. Por último referiremos a metodologia utilizada para a recolha de dados, o processo de obtenção da amostra e a sua caracterização.

De acordo com Campbell (1955) critérios apropriados ou informação chave são aqueles que servem para colocar aos sujeitos que estão bem informados sobre o fenómeno e estão dispostos e são capazes de comunicar com o pesquisador sobre o fenómeno em estudo. Dada a especificidade da informação e o fator sigilo não são, muitas vezes, fornecidos pelas organizações, dado que não estão necessariamente correlacionados com títulos de trabalho formal ou posições organizacionais (Seidler, 1974). Quando as organizações são por nós contactadas como franchisador, por telefone, a fim de localizar uma pessoa dentro da empresa com o conhecimento e a motivação necessária, gera desde logo uma reação adversa de não fornecer informação. Na maioria dos casos, os títulos formais dos potenciais canais de comunicação, eram de direção de expansão e de vendas ou gerentes de marketing, e era daí que advinham as restrições.

Para testar um tipo de potencial resposta na amostra de sistemas de franchising, os setores representados na amostra foram comparados com a população existente. A amostra e a população não parecem diferir por setores. É feita uma análise nos primeiros entrevistados (primeira metade) com os segundos entrevistados (segunda metade), seguindo o procedimento de Armstrong e Overton (1977). Não foram encontradas diferenças significativas entre os scores dos primeiros e segundos entrevistados. Uma abordagem adicional, para avaliar o impacto de não-resposta, foi comparar as características dos entrevistados com as da população. As comparações entre as respostas aceites e as não respostas foi possível porque os dados relatados nos guias Tomo & Associados foram usados como base de amostragem. Foram ainda contrastadas com base na idade do franchising, no investimento médio, no número de estabelecimentos propriedade da empresa (unidades próprias) versus unidades franchisadas, na rede de franchising, tamanho em termos de número total de estabelecimentos e taxas de franchising (royalties e publicidade).

3.2.- Análise de Resultados

Neste contexto de práticas de gestão e desempenho, as redes de *franchising*, em vez de vogarem no mar encapelado do “mito do empreendedor”, colheriam mais vantagens se encarassem os seus franchisados tal como eles são: pequenos investidores que criam o próprio emprego e em certos casos, o de mais uma ou duas pessoas, mas que precisam de formação e assistência permanentes nos domínios da gestão financeira, recursos humanos, marketing, gestão comercial e vendas.

Podemos considerar que o *franchising* é um dos modelos de negócio que tem sido mais desenvolvido nos últimos anos e que apresenta sinais de um crescimento.

O quadro 3.1 faz uma síntese dos valores referentes ao ano de 2011 de forma a termos informação sobre a realidade económica e social.

Quadro 3.1 - Franchising em números

SETOR DO FRANCHISING	ANO 2011
Volume de negócio	5.297 Milhões de Euros
Crescimento / 2010/2011)	1,4%
Número de marcas	578
PIB Português	3,1%

Elaboração própria

Muitos dos *franchising* existentes operam isoladamente, apenas tendo referência nos dados que o IFF disponibiliza, quando da elaboração do Censo. O quadro 3.2 refere quais as marcas que operam em Portugal, as mais representativas e as que utilizam o *multifranchising*.

Quadro 3.2 - Marcas com mais unidades

AS MARCAS COM MAIS UNIDADES EM PORTUGAL (rede/multifranchising)
1. Optivisão
2. 5 à Sec
3. Remax
4. Valores
5. Intermarché
6. Multiopticas
7. MacDonald's

Elaboração própria

De salientar que uma das formas de inovação e combate à crise, depois de 2008, foi o denominado *franchising low-cost*. Com base nesta problemática de alterações económicas, 40% das Marcas em Franchising (225), as empresas low-cost oferecem uma oportunidade de negócio com investimento inferior a 25.000 Euros.

Em 2011 fecharam 256 unidades de *franchising* sendo a maioria: Agências de Viagens, Consultoria Financeira e Mediação Imobiliária. Foi com base nestes dados e porque a informação sobre as estruturas organizacionais era crucial, que fizemos uma análise mais aprofundada de uma das redes de *franchising*, de forma a

complementar e validar as hipóteses do estudo de investigação anterior. Assim, o principal objetivo, deste estudo de caso e a utilização deste tipo de entrevista foi sobretudo, a recolha de informação e a transmissão de informação.

No estudo de investigação prévio, verificámos que 52,9% a 53,7% são serviços, de setores repetitivos, como por exemplo clínicas de saúde e bem-estar, implicando que a clientela seja repetitiva e representativa de 78,98% , da amostra (109/138)³. Como obtivemos os documentos necessários para aplicar as informações e os dados do estudo de investigação mencionados no ponto 3.1, a opção desta empresa surgiu como forma de validar todo o trabalho efetuado. Após contato telefónico e por *email* com os franchisados pertencentes à rede (23), obtivemos uma amostra de 100% da população alvo.

Assim, os objetivos gerais das entrevistas foram:

- Conhecer as principais representações que franchisados têm sobre as redes de *franchising* e o *multifranchising*;
- Compreender em que circunstâncias os franchisados utilizam as redes *franchising* e que importância lhes atribuem;
- Compreender o conhecimento que o franchisado tem das redes de *franchising* e como costuma participar na tomada de decisão.

Desta forma fez-se a averiguação de factos, determinou-se a opinião acerca dos mesmos, os sentimentos e os anseios das pessoas, os planos de ação da conduta atual ou passada (Questão: Considera que a saída de um franchisado põe em causa todas as outras tomadas de decisão no sistema?)

Esta entrevista serviu para verificar hipóteses (*ex.* Existe uma relação positiva entre o crescimento da rede de *franchising* e a intensidade com que os franchisadores utilizam o *multifranchising*?)

Pudemos desta forma analisar o sentido que as pessoas dão à sua prática para aferirem determinados problemas, reconstituir processos de ação e experiências passadas. Podemos encarar uma entrevista, enquanto teórica, como sendo a preparação adequada do método, porque procura atingir determinados trabalhos, fins.

É uma entrevista estruturada (*standart* ou sistemática) e pretendeu-se, através de questões fechadas, obter dados sobre a amostra.

Yin (2009), refere três tipos de entrevistas: em profundidade, **focused interviews** e entrevistas com perguntas mais estruturadas que se assemelham a um questionário. Foram usadas várias opções, tendo em conta as vantagens e desvantagens referidas por Creswell (2009):

Esta entrevista tem como objetivo, conforme já referimos, investigar e compreender alguns elementos relativos ao papel das redes, junto dos franchisados que estejam numa rede que permita o *multifranchising* e a exclusividade territorial. Para facilitar a concretização do referido objetivo, foram elaboradas três perguntas de delimitação da investigação:

- O que pensam os franchisados das redes de *franchising*?
- Qual a importância da exclusividade territorial e do *multifranchising*?
- Que expectativas têm sobre o seu uso no apoio pelo franchisador?

O quadro 3.3 sintetiza as vantagens e desvantagens das entrevistas.

Quadro 3.3 - Vantagens e desvantagens das entrevistas

Opções	Vantagens	Limitações
Presencial	Útil quando os participantes não podem ser diretamente observados	Fornecer informação indireta filtrada através da perspetiva dos entrevistados
Telefone	Os participantes podem fornecer informação histórica	Fornecer informação num lugar designado em vez do local natural
Focus groups	Permite ao investigador controlar o rumo das perguntas	A presença do investigador pode influenciar as respostas
E-mail, internet		Nem todas as pessoas têm a mesma capacidade de expressão e perceção

Elaboração própria

Foi elaborado um conjunto de questões que foram colocadas à empresa em análise.

Esta empresa dedica-se à venda e distribuição de produtos associados a SPA's, clínicas e hotéis, onde a saúde e bem-estar sejam uma componente primordial. Desde 2008, a empresa iniciou o sistema de *franchising*, com clínicas de bem-estar e saúde. Pretendendo ser inovadora no mercado e com uma ideia de *low-cost*, a empresa SYS criou uma ideia de pequenos espaços, com qualidade, a baixo preço, num contexto

³ V.g página 74.

de micro empresas competitivas. Assim, a razão de optarmos por esta organização, deve-se ao facto de preencher três requisitos base: ser uma interação entre Espanha e Portugal, estar sediada em Portugal, funcionar desde início em sistema de rede e permitir que os franchisados tenham exclusividade territorial com cláusulas contratuais de *multifranchising*.

A SX, é um conceito de franchising do Grupo Português SYS - que integra algumas das empresas líderes em Portugal na promoção do conceito de bem-estar, saúde, Estética e Fitness.

A grande vantagem deste conceito de Low Cost Franchising, consiste na elevada variedade de produtos e serviços prestados: Fotodepilação, Cavitação (Lipoaspiração não invasiva), Radiofrequência, Tratamentos Corporais (anti-celulíticos, reafirmantes e de emagrecimento), Tratamentos de Rosto, Massagens e Loja de cosmética... conseguindo satisfazer um maior número de clientes, e consequentemente beneficiar o franchisado com um rápido retorno do investimento. Com um leque mais abrangente de soluções, aumenta o consumo médio por cliente no centro, pelo que o risco do investidor torna-se mais reduzido.

Esse fator, por si só muito importante, aliado às mais recentes tecnologias que tem disponíveis nos seus centros e a constante inovação das marcas líderes que o Grupo LYS representa, faz com que a SX seja extremamente competitivo e inovador na sua oferta.⁴

3.3 Caraterística da Empresa SYS

Embora com sede em Portugal, a SYS é propriedade de um investidor espanhol, estando já a operar nos dois países. Iniciou o sistema de *franchising* em 2008 e pretende internacionalizar no Brasil.

Quadro 3.4 - Caraterísticas da amostra

Área geográfica	Espanha e Portugal
Unidade de análise	Empresa
Caracterização contratual	<i>Franchising</i>
Setor	Distribuição e serviços
Recolha de dados	Entrevista semiestruturada
Data de realização do inquérito	Janeiro a Dezembro de 2011
Taxa de resposta	22 Entrevistas diretas 1 Entrevista enviada 23 Entrevistas validadas Taxa de resposta 100%

Elaboração própria

3.4 Conceção e Configuração da Entrevista

A maioria dos autores define a entrevista como um processo de interação social entre duas pessoas em que o entrevistador procura obter informações do entrevistado (Bodgan & Biklen, 1994; Fortin, 1999; Burgess, 2001).

Embora tivéssemos informação privilegiada por parte do Grupo LYS, através de uma entrevista exploratória, foi necessário para alcançar o nosso objetivo, efetuarmos uma entrevista semi-estruturada aos 23 franchisados da SX. Este processo de entrevistas tem um carácter individual, através de um guião, que foi previamente elaborado para se obterem as informações necessárias (Anexo III).

A entrevista aos vários franchisados permitiu caraterizar as práticas de gestão nas redes de *franchising*, conhecer o desenho contratual e verificar quais os determinantes para utilizar o *multifranchising*. Abrangeu quatro dimensões:

1. Perfil Pessoal e profissional;
2. Nível de conhecimento e participação nas redes;
3. Perspetiva crítica sobre as redes;
4. Expectativas sobre a utilização do *multifranchising*.

Para poder aferir e validar o instrumento de recolha de dados, as entrevistas foram submetidas a um pré-teste. Após a elaboração do guião, o mesmo foi aplicado junto de dois franchisados. Foram feitas todas as alterações e correções necessárias.

O tempo médio de duração da entrevista foi de 45 minutos. Optámos por uma gravação direta após consentimento do entrevistado. Não podemos deixar de referir que a inter-relação durante a entrevista é condição *sine qua non* do sucesso da pesquisa qualitativa (Minayo, 2007).

A investigação foi feita entre Janeiro e Dezembro de 2011, mas o acompanhamento desta rede ocorre desde 2008, quando teve o seu início, como rede de *franchising*. Esta investigação foi complementada com a observação direta, efetuada por curtos períodos, tendo em conta o tempo disponível de cada unidade. A observação direta *é aquela em que o investigador procede diretamente à recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados* (Quivy & Campenhoudt, 1992, p.165).

4. TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O tratamento de dados, ou tratamento da informação, pode ser definido como um processo de procura e de organização sistemática, dos dados e documentos recolhidos, com a finalidade de os compreender e possibilitar de os apresentar aos outros (Bogdane Biklen, 1994). Os dados recolhidos foram submetidos à análise de conteúdo, por nos parecer ser a técnica mais verossímil. Como vários autores defendem “por detrás de um discurso aparente, simbólico e polissémico há sempre uma razão que convém desvendar” (Guerra, 2006; Clapier-Valladon & Raybaut, 1999).

A análise de conteúdo é designada como *um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens* (Bardin, 1995, p. 42).

Optámos pela análise de conteúdo tradicional com base na construção de análises temáticas, que consiste na identificação dos *corpus* centrais da entrevista, a examinar em profundidade, com recurso à identificação e à contagem de categorias e subcategoria. Por último voltámos ao material original, estruturando os fragmentos do discurso (Guerra, 2006). Procedendo à análise das informações, foi feita uma transcrição integral das entrevistas, a sua leitura atenta, a revisão das mesmas, a codificação dos conteúdos e a organização das unidades de sentido, que relacionavam os objetivos da pesquisa.

Como nos diz Minayo (Minayo, 2007, p. 308), a análise de conteúdo *parte de uma literatura de primeiro plano das falas, depoimentos e documentos, para atingir um nível mais profundo, ultrapassando os sentidos manifestos do material*. Com base nesta autora, a análise de conteúdo relaciona estruturas semânticas (significantes), com estruturas sociológicas (significados). Foi tida em conta a elaboração das diversas categorias e subcategorias e as regras de análise de conteúdos, com o objetivo de assegurar a sua validade. Bardin (1999) refere seis características para que estes pressupostos se verifiquem: homogeneidade, exclusão mútua, pertinência, objetividade, fidelidade e produtividade.

O contexto social de uma pessoa pode ser determinado pelas condições de vida, de trabalho, de nível de rendimentos, bem como pela comunidade em que se encontra inserido. O estudo fica mais aprofundado quando acrescenta, como defendia Weather (2000):

“a grande vantagem dos estudos qualitativos é que permitem analisar com muito detalhe a informação obtida e, desta forma, explorar um problema e descrever uma situação, um processo, um grupo de indivíduos ou um padrão de interação”

Os dados do quadro 3.6 mostram a população alvo que opera sob a marca XS.

Quadro 3.6 - Áreas da rede de *franchising* XS

País	Zonas	Cidade
Portugal	Norte	Braga 1
		Braga 2
		Viseu
		Vila real
		Porto
		Trofa
		Carvalhos
		Famalicão

		Rio Tinto
		Guimarães
Centro		Odivelas
		Lisboa - Campo Pequeno, Chiado, Telheiras
		Oeiras
		Seixal
		Setúbal
Sul		Beja
		Barreiro
		Évora
		Charneca da Caparica
		Palmela
Ilhas Açores		Ponta Delgada

Podemos verificar que a marca fez uma divisão do país em três zonas demarcadas: norte, centro, sul e ilhas. As Figuras 10 e 11 representam em gráfico, o número de lojas por zona e por distrito, para podermos ter uma melhor perceção da sua distribuição.

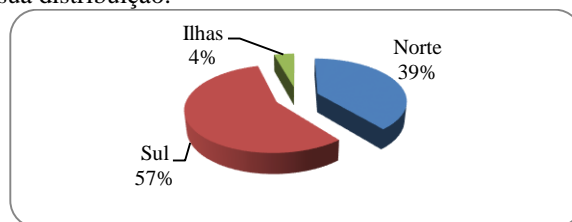


Figura 1 - Número de lojas da rede SX por Zona

Podemos verificar que geograficamente, há uma maior incidência na região sul, mas tal deve-se ao facto de terem dividido o país em apenas três zonas – norte, sul e ilhas.

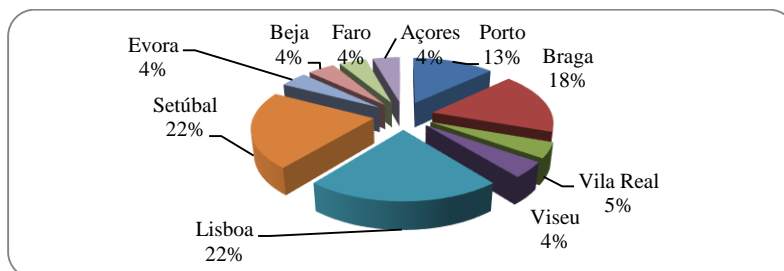


Figura 1 - Número de lojas da rede SX por Distrito

Na análise por distrito verificámos que há uma maior percentagem em Lisboa, Porto e Setúbal. Resulta de uma maior concentração populacional e de uma estratégia organizacional de controlo. Para ajudar a perceber o contexto sócio geográfico, onde os atores envolvidos neste estudo se inserem, apresentamos o mapa que consta da figura 2.



Fonte: Mapa da Empresa SX (in web) Figura 2 - Localização dos franquistas da rede da SX

A análise de conteúdo das entrevistas concedidas pelos franquistas da rede SX, centrou-se na categoria “exercício da atividade profissional do franquista na rede de *franchising*”. Os resultados obtidos foram analisados em duas vertentes: o pensar e o agir, dos franquistas. Como qualquer outro profissional, o franquista aproveita o seu saber para o colocar em prática no seu quotidiano. Assim, os discursos analisados permitiram compreender os elementos que constituem as características subjacentes ao conceito de rede e de *multifranchising*.

Elaborámos três quadros que vão contextualizar os tipos de categorias e as respetivas subcategorias, de forma a analisar todos os conteúdos fundamentais, obtidos através das entrevistas.

O primeiro quadro refere o “pensamento sobre as redes de *franchising*”; o segundo refere a participação na rede; o último refere as expectativas sobre o uso das redes de *franchising*.

O primeiro quadro 3.20 diz respeito à categoria “pensamento sobre as redes de *franchising*”. Os discursos centraram-se em duas subcategorias que designámos de “conhecimento da rede” e “opinião sobre as redes de *franchising* e o *multifranchising*”.

A razão desta estratégia prende-se com o facto de que para interpretar o agir do franquista é necessário, não só conhecer os dados reais das situações, como também, as perceções e as convicções em que os atores se apresentam.

Quadro 3.7 - Importância da rede de *franchising*

Área Temática	Categorias	Subcategorias	Dimensões
– As práticas no âmbito da rede de <i>franchising</i>	– Pensamento sobre as redes de <i>franchising</i>	a) Conhecimento da rede	– Conhecimento da rede – Importância da rede de <i>franchising</i>
		b) Opinião sobre as redes de <i>franchising</i> e o <i>multifranchising</i>	– Concessão de exclusividade territorial e <i>multifranchising</i> – Identificar problemas com concorrência

Elaboração própria

a) O conhecimento da rede

O conhecimento da rede é uma subcategoria que abrange “o pensar do franquista” que na sua atividade e na prática das suas ações identifica os locais e as opções nas redes de *franchising*. Verificámos que todos os franquistas tiveram conhecimento da existência desta rede, através das revistas da especialidade, pertencentes ao Instituto de Formação em *franchising*, na Internet, ou em feiras da especialidade (Expo-Franchise - Porto e Lisboa).

Andava à procura de um bom franchising (...) e encontrei no guia do IFF. Fui ao site para obter mais informações (Vasco Figueiredo, franquista, SX Évora).

Na Expo-Franchise em Matosinhos(...) vi uma imagem que me agradou e pedi informações(...), gostei do conceito low-cost. (Eduardo, franquista, Porto).

Confirma-se que os franchisados procuram informações claras e objetivas sobre as redes e que desde início sabem o que querem. Criam expectativas em termos de negócio com notoriedade e a imagem é fundamental, para a adesão à rede.

Andava à procura de um negócio para criar o meu emprego e foi-me apresentado o conceito na Expo Franchise (...) (Alexandra Soares, franchisada, Setúbal).

Quando nos apresentaram o conceito SX, ainda não havia nenhuma unidade aberta, tudo ainda era muito abstrato. Um conceito low cost, preço fixo de 25€ (Cristina Rodrigues, franchisada, Rio Tinto).

Constatámos a importância das feiras e tecnologias de informação e comunicação, na capacidade de levarem os atores a tomar uma decisão. Toda a informação é dada de forma a que haja uma perceção sistémica da rede. A importância da confiança gerada pela informação, é uma condição crucial. A relação dos franchisados com a rede é uma relação de confiança e centra-se na perspetiva que estes têm de salvaguarda financeira.

A apresentação do conceito foi tentadora (...) Após análise de todas as alternativas de mercado, ficamos convencidos que a nova marca a surgir, o SX, era a melhor opção! (Cristina Rodrigues, Rio Tinto).

Tomei conhecimento do conceito numa das feiras de franchising. A escolha da SX, teve lugar, após pesquisa pela net, das diversas alternativas e reuniões entre três MARCAS, pré – selecionadas. Tomei conhecimento da Marca SX através da pesquisa na net. (Jorge Gonçalves, franchisado, Palmela).

O conhecimento da rede advém como vimos, de dois fatores: feiras e média. São vários os fatores que levam os franchisados a optar por uma rede mas esses aspetos serão analisados nos itens que se seguem.

b) Opinião sobre as redes de franchising e o multifranchising

Esta subcategoria, abrange duas questões: a primeira incide sobre a opinião que o franchisado tem sobre a razão que leva o franchisador a prestar aos franchisados, territórios exclusivos ou permitir o multifranchising; segunda incide sobre os problemas decorrentes da concorrência entre os franchisados, numa mesma zona territorial.

A informação geral, dada pelos franchisados, demonstra que o contrato de franchising prevê a exclusividade territorial e as zonas de exclusividade.

Desde o início das negociações, esteve presente o conceito da exclusividade para um determinado território, sem qualquer obstáculo colocado pelo Franchisado (Jorge Gonçalves, Palmela).

No contrato que assinamos está a informação que há zonas de exclusividade (Catarina Magalhães, Viseu).

O desenho contratual é fundamental para a confiança gerada na rede e nos franchisados. Há a ideia que toda a informação está prevista no contrato. O próprio contrato tem todos os mecanismos de incentivos, salvaguarda e de sanção, relevantes para a rede de franchising.

Quadro 3.8- Participação na rede de franchising

Área Temática	Categorias	Subcategorias	Dimensões
2- As práticas no âmbito da rede de franchising	1- Hipotética/real de participação na rede de franchising	a) Participação na rede de franchising	- Atividades que desenvolve na rede.
			- Participação dentro da rede.
			- Contato com outros franchisados da mesma rede

Elaboração própria

c) Participação na rede de franchising

A construção de uma rede pressupõe uma estrutura previamente concebida, com base num contrato (desenho contratual) e em mecanismos de gestão. Para evitar comportamentos de usurpação, seleção adversa, ou risco moral, a rede permite que os seus franchisados tenham garantias e incentivos, através da participação na rede. Este tipo de participação envolve atividades de formação, de contato e de participação em decisões (como por ex. planos de *marketing*).

Basicamente apoio técnico, relacionado com o Know-how específico à função e formação (Jorge, Palmela).

(...) Parece-me URGENTE juntarmo-nos e discutirmos todos os pontos que consideramos relevantes e fundamentais para o bom funcionamento dos nossos centros (Alexandra, Setúbal).

É muito fácil dizer que os Centros podem fazer muito mais e melhor, mas este “muito mais e melhor” tem uma correlação fortíssima com o Plano Estratégico da “SX – Low Cost Beauty” que, como temos vindo a conversar, tem lacunas graves em termos de notoriedade da marca e posicionamento junto do público-alvo (Eduardo, Porto).

Eu sei que os tempos não estão fáceis, mas deviam ser mais honestos quanto aos valores! De que me serve dizer que a LYS investe 50%, quando os valores estão acima do que devem (Sónia, Olaias-Telheiras).

Estamos sempre totalmente disponíveis para uma reunião (Ana Pimenta, Campo Pequeno).

Quadro 3.9- Expetativas sobre o uso das redes de franchising

Área Temática	Categorias	Subcategorias	Dimensões
1- As práticas no âmbito da rede de <i>franchising</i>	2- Expetativas sobre o uso das redes de <i>franchising</i> .	a) Papel do franchisado na rede de <i>franchising</i>	- Vantagens da utilização da rede.
			- Papel do franchisado, numa rede de <i>franchising</i> .
			- Influência no comportamento dentro da rede.
			- Recurso financeiro.

Elaboração própria

Os franchisadores procuram expandir as suas redes, porque só com um maior crescimento se permitem alcançar economias de escala em publicidade, aprovisionamento e notoriedade da marca. Desta expansão, resulta uma maior rentabilidade dos investimentos efetuados na criação do *franchising*, na sua manutenção e no aumento do valor da marca.

O franchisador pode conceder novo *franchising* para crescer. Na ótica do franchisado é uma forma de poder criar o seu próprio negócio, através de uma marca com notoriedade. No entanto, o que se pode inferir pelas entrevistas é que existe um problema generalizado de carácter económico e de organização.

A Loja de Rio Tinto, teve um bom arranque, até 2010, estávamos a crescer.... e até já estávamos a iniciar o processo para a abertura de uma 2ª unidade (Cristina Rodrigues, Rio Tinto).

(...) Estou sinceramente preocupada com o nosso futuro comercial (Alexandra Soares, SX Setúbal).

(...) desde que iniciamos este projeto verificamos que nenhuma das considerações e comentários efetuados pelos franchisados são tidas (ou muito raramente) em consideração, (...) bem como reforço que o Plano de Marketing do 2º semestre é uma continuidade dos planos anteriores, estando mais que demonstrado, pelo volume de faturação, e crescimento dos centros que não corresponde às necessidades da implementação da marca, na minha modesta opinião. (Eduardo, Porto)

Mas tal como no ano passado se nada fizermos, o tempo passa e iremos ter que nos sujeitar às decisões já tomadas pela LYS (Carla Alves, Odivelas)

Sempre achei que devíamos urgentemente realizar uma reunião na presença do Master. (Vanda Pestana, Barreiro)

O grande problema, e essa é a grande vantagem da LYS, é que nós não estamos organizados e apenas zelamos por presumíveis interesses individuais em que amanhã, todos, sem exceção, seremos afetados. Deixo a dica, ou nos organizamos, e tomamos uma posição de força de equilíbrios ou, tudo continuará na mesma. (Eduardo, Porto)

Numa primeira abordagem poderia parecer que alguns franchisados não tivessem o perfil ideal para gerir o negócio, enfrentando, deste modo, o franchisador, o risco de seleção adversa.

Em segundo lugar, o franchisador corre o risco de que o franchisado utilize *free-riding*, na medida em que este pode beneficiar de toda a redução de custos existente. No final, os custos inerentes a este tipo de conduta são suportados por todos os franchisados, já que todos operam sob uma marca comum.

Para solucionar estes dois aspetos, o franchisador pode prever a utilização do *multifranchising*, evitando a seleção adversa e o *free-riding*. O risco de seleção adversa é reduzido pois o franchisador conhece a qualidade do franchisado a quem concede o/os novo/s estabelecimento/s. Desta forma, também fica diminuído o risco de *free-riding*. Este facto resulta do multifranchisado investir na marca de uma forma mais intensa estando mais incentivado a protegê-la, do que a levar a cabo ações que possam deteriorar a sua imagem. Por outro lado, o multifranchisado necessita de controlar os gerentes dos seus estabelecimentos, para que eles não utilizem uma diminuição de esforço (*shirking*). Analisando as vantagens e desvantagens do *multifranchising*, podemos concluir que são três as situações que favorecem a sua utilização: aquelas em que o risco de seleção adversa é elevado, aquelas em que o risco de *free-riding* é alto e aquelas em que o custo de controlo do esforço dos gerentes dos estabelecimentos propriedade do multifranchisado, é baixo.

Para além disso foram analisados os mecanismos de administração mais utilizados que são: a rescisão do contrato (97,10% das redes), a concessão de territórios exclusivos aos franchisados (86,95%), a exigência de direito de entrada na rede (86,23%), a realização de auditorias (84,05%) e os sistemas de informação (84,05%).

Os mecanismos menos utilizados são: a exigência feita aos franchisados que possuam determinadas qualificações académicas (12,31%) ou experiência profissional (17,39%) e a imposição aos franchisados que façam a gestão direta do negócio (23,91%). Por outro lado, os clientes mistério e os questionários aos clientes são os que menos se utilizam (61,59% e 68,84%, respetivamente). Também as cláusulas de não concorrência pós-contratual (63,04%) são o mecanismo de sanção menos usado, comparado com outros.

As redes mais pequenas oferecem maior exclusividade territorial, em relação às grandes cadeias. No entanto, exigem que a gestão do negócio seja direta. Já as redes de maior dimensão que utilizam mais o *multifranchising* têm: uma maior percentagem de estabelecimentos próprios, mais questionários aos seus clientes, sistemas de informação, maior número associadas à AEF e IFF e mais experiência dos seus franchisados. Frequentemente as redes mais jovens exigem menos pagamento de *royalties* e direitos de entrada.

Assim, esta análise, de uma forma geral, aponta no mesmo sentido dos trabalhos realizados por Lafontaine (1992), Lafontaine e Kaufmann (1994) e Lafontaine e Shaw (1999), que referem que os franchisadores oferecem o mesmo contrato a todos os franchisados e com a mesma duração. No entanto, verificámos a evidência de uma certa personalização do contrato no que diz respeito à exclusividade territorial. Azoulay e Shane (2001) verificaram que 83,5% dos 170 franchisadores da sua amostra, a utilizavam. Na análise que realizámos obtivemos dados similares. 86,95% dos franchisadores da amostra oferecem exclusividade. Observámos, ao contrário de Azoulay e Shane (2001), que existem localizações que são igualmente atrativas e permitem mais do que um franchisado, embora nem todos eles, façam parte das redes em que é concedida exclusividade territorial. No caso das mais atrativas, é possível que o franchisador não necessite de recorrer a esta, para atrair potenciais franchisados. Ainda devemos referir que 63,76% dos franchisadores contratou apoio com empresas consultoras especializadas em *franchising* para: aspetos específicos do negócio, seleção de franchisados, redação do contrato de *franchising* e estudo de mercado.

5. CONCLUSÕES

Os resultados deste estudo sugerem que a adoção de restrições de exclusividade territorial nas relações de *franchising* segue uma lógica eficiente. Dado que se franchisados não conseguem apropriar-se do valor de seus investimentos, esses investimentos seriam reduzidos. Assim, a prestação de exclusividade territorial pode ser uma solução eficiente para a protecção de tais investimentos. Parece, portanto, que a contratação privada oferece um método eficiente de governança.

Uma possível limitação deste estudo é que a análise empírica se aplica apenas a setores de *franchising* em Portugal e Espanha. Outra possível limitação é o número limitado de empresas e períodos estudados.

Desta forma, as conclusões não podem ser generalizadas para outros países ou empresas. Para complementar os resultados obtidos, futuras pesquisas deverão analisar os efeitos da exclusividade

territorial sobre o desempenho da rede de franchising. Foi feita uma descrição das possíveis fontes de informação para o estudo das redes de *franchising*, em Espanha e em Portugal. Identificou-se a metodologia utilizada, para recolher os dados para a investigação e procurou-se evidenciar os principais resultados desse estudo.

Da análise descritiva da amostra e principalmente, do desenho contratual, podem ser retiradas informações relevantes, que ambas as partes da relação de *franchising*, franchisor e francheado, podem utilizar para reduzir os problemas de seleção adversa e risco moral.

Foram mencionados três tipos de mecanismos de administração: de incentivos, de salvaguarda e de sanção. Deste, os segundos, mecanismos de salvaguarda, são subdivididos em dois tipos: os de garantia e os de controlo. Foram apresentadas: a percentagem de utilização de cada um dos mecanismos que formam parte de cada tipo, a dimensão, a idade de formação, a idade franchisadora da rede, o setor (atividade) e o tipo de setor, e a forma como influem no emprego dos mesmos.

No *franchising* mais recente há mais franchisadores que possuem protocolos com entidades financeiras, presumivelmente, porque a necessidade de demonstrar qualidade é maior no início. Nem o número de anos desde a constituição da empresa franchisadora, nem o número de anos em *franchising*, influem na adoção de mecanismos de controlo ou de sanção.

As redes de distribuição concedem maior exclusividade territorial aos francheados e nestas, existe uma percentagem mais alta de francheados que a possuem. Requerem, mais frequentemente, que tenham experiência, obrigam a adquirir uma maior percentagem de produtos que comercializam e incluem cláusulas de rescisão contratual. No caso das redes de serviços são exigidos mais *royalties*. A percentagem de *royalties* e a quantia do direito de entrada são maiores do que nas redes de distribuição. O mesmo se aplica quanto ao investimento médio necessário para: abrir um estabelecimento, para a duração do contrato, para a realização de questionários aos clientes e para utilização de cláusulas de não concorrência pós-contratual. As redes dos setores ocasionais exigem mais frequentemente, o pagamento de *royalties* e o valor destes é maior, do que nos setores repetitivos. O mesmo ocorre com a duração do contrato e a quantia do direito de entrada, que também são maiores nos setores ocasionais do que nos repetitivos. O risco de *free-riding* é maior, quando a clientela tende a ser ocasional. A utilização de clientes mistério e de questionários é maior nos setores ocasionais do que nos repetitivos. As descobertas desta pesquisa têm, no futuro, implicações importantes para os profissionais, uma vez que procuram identificar as decisões contratuais e organizacionais que os franchisadores podem adotar para melhorar o desempenho de suas redes de franchising.

REFERÊNCIAS

- Armstrong J. S., & Overton T. S. 1977. Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14: 396–402.
- Azoulay P., & Shane S. 2001. Entrepreneurs, contracts, and the failure of young firms. *Management Science*, 47: 337–358.
- Bates, T. 1990. Entrepreneur human capital inputs and small business longevity. *Review of Economics and Statistics*, 72: 551–559.
- Bates, T. 1995b. Analysis of survival rates among franchise and independent small business startups. *Journal of Small Business Management*, 33: 16–36.
- Blair, R. D., & Kaserman D. L. 1983. *Law and economics of vertical integration and control*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Bork, R. H. 1978. *The antitrust paradox: A policy at war with itself*. New York: Basic Books, Inc.
- Brickley, J. A., & Dark, F. H. 1987. The choice of organizational form: The case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18: 401–420.
- Cady, J. F. 1982. Reasonable rules and rules of reasons: Vertical restrictions on distributors. *Journal of Marketing*, 46: 27–37.
- Campbell, D. T. 1955. The informant in quantitative research. *American Journal of Sociology*, 60: 339–342.
- Castrogiovanni, G. J., Justis, R., & Julian, S. D. 1993. Franchise failure rates: An assessment of magnitude and influencing factors. *Journal of Small Business Management*, 31: 105–114.
- Caves, R. E., & Murphy, W. F. 1976. Franchising: Firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 42: 572–586.
- Dutta, S., Heide, J. B., & Bergen, M. 1999. Vertical territorial restrictions and public policy: Theories and industry evidence. *Journal of Marketing*, 63: 121–134.
- Greene, W. H. 2000. *Econometric analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Heckman, J. 1979. Sample selection bias as a specification error. *Econometrica*, 47: 153–161.
- Holmberg, S. R., & Morgan, K. B. 2003. Franchise turnover and failure: New research and perspectives. *Journal of Business Venturing*, 18: 403–418.
- Kalnins, A. 2004. An empirical analysis of territorial encroachment within franchised and company-owned branded chains. *Marketing Science*, 23: 476–489.
- Lafontaine, F., & Shaw, K. 1998. Franchising growth and franchisor entry and exit in the U.S. market: Myth and reality. *Journal of Business Venturing*, 13: 95–112.
- Lilien, G. L. 1979. Advisor 2: Modeling the marketing mix decision for industrial products. *Management Science*, 25: 191–204.
- Masten, S. E. 1993. Transaction costs, mistakes, and performance: Assessing the importance of governance. *Managerial and Decision Economics*, 14: 119–129.
- Mathewson, G. F. & Winter, R. A. 1984. An economic theory of vertical restraints. *Rand Journal of Economics*, 12: 27–38.
- Miracle, G. E. 1965. Product characteristics and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 29: 18–24.
- Rubin, P. H. 1978. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, 21: 223–233.
- Scott, F. A. 1995. Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm. *Review of Industrial Organization*, 10: 69–81.
- Seidler, J. 1974. On using informants: A technique for collecting quantitative data and controlling measurement error in organizational analysis. *American Sociological Review*, 39: 816–831.

- Shane, S. 1996. Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, 39: 216–234.
- Shaver, J. M. 1998. Accounting for endogeneity when assessing strategy performance: Does entry mode choice affect FDI survival? *Management Science*, 44: 571–585.
- Stanworth, J., & Curran, J. 1999. Colas, burgers, shakes, and shirkers: Towards a sociological model of franchising in the market economy. *Journal of Business Venturing*, 14: 323–344.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. 1986. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11: 801–814.
- Williamson, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Winter, R. A. 1993. Vertical control and price versus nonprice competition. *Quarterly Journal of Economics*, 108: 61–76.
- Yin, X., & Zajac, E. J. 2004. The strategy/governance structure fit relationship: Theory and evidence in franchising arrangements. *Strategic Management Journal*, 25: 365–383.

Note: * Correlation statistically significant at 5% level.

