



FRANCHISING THEORIES: A CASE STUDY OF PRE AND POST FRANCHISING DECISION¹

 **Matheus Dermonde**

University of Campinas – UNICAMP
Limeira, SP – Brazil.
dermonde@unicamp.br

 **Silmara Cristiane Gomes**

Senac University Center – Senac
São Paulo, SP – Brazil.

 **Renato de Castro Garcia**

University of Campinas – UNICAMP
Campinas, SP – Brazil.

Objective: This work aimed to analyze and compare how franchising theories are applied to pre franchising decision (motivations) and to its first years of operation (effects of the decision) by a franchisor from a developing country, thus characterizing a longitudinal analysis of brand franchising.

Methodology (approach used): Qualitative in nature, the research conducted a case study of a brand developed to become a franchisor in the most relevant segment in Brazil (food and beverage), inspired in one of the largest North American franchisors. Data were collected by means of two interviews conducted with one the brand's entrepreneurs (Executive Director) in 2018 and 2022, and complimented by documentary analysis. The information collected was investigated by content analysis.

Main results: Mobilization of Financial Resources and Development of Economies of Scale were paramount for franchising decisions, bringing positive impacts after conversion. Although factors such as Franchisee's Local Knowledge and Minimization of Monitoring Costs played a lesser role in decision-making, they nonetheless benefited the franchisor.

Theoretical/methodological contributions: This research contributes to the literature on franchising by exploring franchisor expansion in a developing country. At the same time, it contributes by performing a longitudinal analysis of the franchisor expansion, investigating the motivations for franchising decision and its effects.

Originality/Relevance: Its main originality consists in the longitudinal analysis of brand franchising, differing from the retrospective approach usually adopted.

Keywords: Franchise. Franchising. Resource scarcity theory. Agency theory.

How to cite the article

American Psychological Association (APA)

Dermonde, M., Gomes, S. C., & Garcia, R. de C. (2023, Apr./June). Franchising theories: a case study of pre and post franchising decision. *Brazilian Journal of Marketing*, 22(2), 655-676. <https://doi.org/10.5585/remark.v22i2.23443>.

¹ The authors thank Espaço da Escrita – Pró-Reitoria de Pesquisa – UNICAMP – for the language services provided



Introduction

A franchise constitutes a business model that comprises the interaction between two types of entrepreneurs. On the one hand, the franchisor is responsible for developing an idea and operating model; on the other, the franchisee is responsible for exploiting the model and brand developed in other locations (Gillis et al., 2020).

The focus given to this topic in the academic literature, despite more than 60 years of discussion in the field (Combs et al., 2004), reflects the economic, social and institutional importance that this business model has in modern economies (Lanchimba et al., 2021) and its preponderant role in retail activities (Fadairo et al., 2021).

One such relevant theoretical discussion concerns the motivations that lead entrepreneurs to expand their business through franchised units instead of own units, in theory more profitable. Two main theories propose to explain this phenomenon: Resource Scarcity Theory (Oxenfeldt & Kelly, 1969; Caves & Murphy, 1976) and Agency Theory (Brickley & Dark 1987; Lafontaine, 1992). While the Resource Scarcity Theory explains the franchising decision as a way of overcoming expansion constraints in a brand's early moments, Agency Theory bases its arguments on mitigating so-called agency costs (primarily monitoring costs) (Bitti et al., 2019a).

In the global context of franchising, Brazil occupies a prominent place. World Franchising Council data from 2016 indicate that the country ranks sixth in the number of units and fourth in the number of franchised chains in the world (ABF, 2017a). The Brazilian franchise market comprises 11 segments, with Food and Beverage being the most relevant considering brand revenues (ABF, 2021).

But despite Brazilian franchisors have been gaining ground in recent years in discussions about domestic operations (Bitti et al., 2019a; Bitti et al., 2019b), and internationalization (Cantoni et al., 2019; Bretas et al., 2020), the literature on franchising has historically ignored the Brazilian market (Bitti et al., 2019a). Generally, the dynamics of entrepreneurial activity tend to be different in developed and developing countries. Cao & Shi (2021), for example, point out three main differences: i) the existence of institutional voids; ii) scarcity of (financial, human, infrastructure, etc.) resources; and iii) structural gaps that hinder articulating actors and chains. Such differences in dynamics can also be observed in franchises (de Almeida et al., 2018; Isaac et al., 2018; Flores Villanueva & Ramírez, 2020; de Faria Olivo et al., 2020; Fadairo et al., 2021). One such example, according to Fadairo et al. (2021), is that franchisors from developing countries, such as Brazil, are required to provide greater financial

provisions for brand management. Moreover, due to the lower degree of economic stability, franchisees tend towards greater investment diversification, resulting in less lasting partnerships (Grünhagen et al., 2022). Considering these examples of disparities caused by the franchisor's economic and institutional context, and that research on franchisors from Latin American countries is scarce (Fadairo & Lanchimba, 2017), this study proposes to investigate the expansion process of a Brazilian brand in light of franchising theories.

Moreover, this work contributes to the literature on franchises by presenting a longitudinal analysis of brand franchising, differing from the retrospective view usually adopted, which starts from franchising post-consolidation (Gillis & Castrogiovanni, 2012). Our longitudinal analysis can dialogue with other temporal studies conducted on franchises, such as those that address the relationship between franchisor and franchisees over time. Franchisees describe the first stage of this relationship as the honeymoon period, characterized by their excitement with the new business, which is later followed by stages of dissatisfaction until they reach a stage of stability (Blut et al., 2011; Varotto & Parente, 2016). Similarly, this research seeks to understand, beyond the determining factors of franchising decision, how franchisors perceive the early stages of franchise operation.

Thus, this study analyzes and compares how franchising theories are applied to pre franchising decision (motivations) and to its first years of operation (effects of the decision) by a franchisor from a developing country, thus characterizing a longitudinal analysis of brand franchising.

For this purpose, we conducted a case study with a food enterprise from the city of Campinas, São Paulo, here identified by the fictitious name Mexican Fast Casual. Campinas stands out as an important franchise hub, being the third Brazilian city with most franchisors in the country (ABF, 2017b). Founded in 2016, the business has two own units in the municipality and became a franchise in 2018. In 2022, it had three franchised units in three major cities in the state: São Paulo, São José dos Campos and Ribeirão Preto, thus characterizing an interesting object of study given is apparent success regarding chain expansion. Moreover, the company was inspired by one of the largest franchise chains in the world, founded in the USA and active in the Mexican food sector.

Our results indicate the determining factors for the franchising decision of a young company inserted in a developing market. But main theoretical contribution of this research concerns the descriptive longitudinal analysis of such process, highlighting the complex aspects related to the franchising decision itself, as well as how these elements can be observed in the

early performance of a brand franchisor. In practical terms, this research might serve entrepreneurs who aim to expand their business via franchised units, highlighting possible motivations and effects of this decision.

Besides this introduction, this paper consists of five other sections: theoretical framework, based on two franchising theories (Resource Scarcity Theory and Agency Theory); Methodology; Data presentation; Results discussion and Final considerations.

2 Theoretical framework

Franchising is a form of entrepreneurship that can be applied to the most diverse economic activities (Perdreau et al., 2015). Deciding to operate by this model configures a strategic entrepreneurial decision (Flores Villanueva & Ramírez, 2020) that aims at the scale growth of a business (Madanoglu & Castrogiovanni, 2018). Choi et al. (2018) highlight the importance of this strategy for food sector businesses. Operational success of a franchise system involves both aspects inherent to the franchisor and to its franchisees (Aguiar et al., 2021).

One of the main characteristics of a franchise is the standardization of the services and products offered. Chiou & Droge (2015), in this regard, point to the development of standardization systems and investment in franchisee training as key aspects of franchisor expansion. Based on empirical evidence, Asgharian et al. (2021) conclude that proactivity on the part of franchisees can, to some extent, positively influence franchise performance.

Regulated by Law 8,955 of December 15, 1994, franchising in Brazil refers to a “system in which a franchisor licenses to the franchisee the right to use a trademark or patent along with the right to distribute products or services on an exclusive or semi-exclusive basis [...] without, however, characterizing an employment relationship.” According to Brazilian law, the core of this system lies in the franchisor-franchisee relationship, as both actors have their own motivations for joining this arrangement.

For the franchisees, this system presents the advantage of investing on an enterprise already validated by the market (Salar & Salar, 2014; Hunt, 1977). From the franchisor’s perspective, questions arise about the motivations driving entrepreneurs to opt for expansion through franchised units instead of investing on opening their own, theoretically more profitable units. Such discussion about the determining factors behind this arrangement remain a key focus of the literature on franchises to date (Rosado-Serrano et al., 2018).

As for temporal studies on franchises, we can highlight those that focus on the relationship cycle between franchisees and franchisors. According to Blut et al. (2011), the

honeymoon phase is characterized by a high degree of excitement from franchisees. But, they argue, this stage is temporary and followed by phases of disillusionment with the business, until a level of stability is reached. For Varotto & Parente (2016), such longitudinal analyses gain relevance due to the link between the entrepreneurs' length of relationship and the intensity of this connection, as well as with the brand's financial performance.

It emerges from the literature that the economic development context of a franchisor directly impacts the challenges and opportunities imposed on their brand (Flores Villanueva & Ramírez, 2020; de Faria Olivo et al., 2020; Fadairo et al., 2021; Grünhagen et al., 2022). Fadairo et al. (2021) argue that franchisors from developing countries usually do not see their brand reputation consolidated in the country, as they have yet to reach a level of chain maturity. Grünhagen et al. (2022) point to another example of this difference, highlighting that franchise agreements in developing countries, such as Brazil, tend to have a shorter duration than that observed in developed economies, thus leading to higher turnover—a fundamental difference in purpose observed in developed economies.

Returning to our main focus, two are the main theories that seek to explain this decision: Resource Scarcity Theory and Agency Theory (Gillis & Castrogiovanni, 2012; Combs et al., 2011; Diaz-Bernardo, 2012). As discussed in this section, both the longitudinal perspective and the franchisor's economic context can impact how the attributes of this business model are manifested. Given their empirical support over the years, both classical franchising theories were chosen to provide our theoretical framework, and will be presented below.

2.1 Resource scarcity theory

In Economics, scarcity can be defined as a mismatch between demand and supply of something. In the business context, scarcity of resources describes a situation in which a given organization needs, within the finiteness its existing assets, to reorganize itself to achieve its goals. Thus, restriction of certain resources configures a risk to be faced by managers (Moon et al., 2017). Based on this perspective, Oxenfeldt & Kelly's (1969) Resource Scarcity Theory was the first theoretical attempt at understanding the franchising process.

From this perspective, the franchising decision stems from a brand's need to mobilize resources, both financial and human, for its growth in its early operation (Oxenfeldt & Kelly, 1969). In the economic dimension, franchising represents a way for companies to obtain financial capital from their franchisees through fees and royalties, thus financing their expansion process (Choi et al., 2018). Some authors argue that this strategy gains importance

in developing countries, where entrepreneurs face greater credit and capital restriction (Flores Villanueva & Ramírez, 2020); thus, franchisees become an important source of capital for the franchisor.

Still aligned with this theoretical perspective and focusing on the brand's initial expansion, Caves & Murphy (1976) highlight that the franchising decision occurs due to the economies of scale enabled by this model, given the dilution of expenses such as marketing among the chain. Finally, another aspect commonly related to Resource Scarcity Theory is the exploitation of the franchisee's local knowledge in new markets (Oxenfeldt & Kelly, 1969; Combs et al., 2011).

From this theoretical perspective derives the idea that franchising is simply a stage to be faced by a young brand seeking expansion, and that due to its lack of robustness does not have its own resources to finance such actions. This theoretical approach argues that over time, a brand that has been consolidated through franchises undergoes a reconversion of its franchised units, transforming them into its own units (Oxenfeldt & Kelly, 1969). Bitti et al. (2019b) found empirical evidence of this process in the Brazilian market, noting the increased proportion of franchisors' own stores in Brazil over the years.

Other empirical studies (Seo, 2016; Seo et al., 2018) point to the relevance of franchising as an instrument that enables greater financial slack for organizations, especially for small and growing companies, which have difficulty accessing capital (Park & Jang, 2018). Dermonde & Fischer (2022), when analyzing the franchising process of Brazilian startups, a business model characterized by capital restriction, observed the importance of mobilization of financial resources for traditional franchises and of human resources for micro-franchises.

Resource scarcity seems to gain importance when considering the level of economic maturity of a given enterprise. Cao & Shi (2021) argue that the capture of resources is a more relevant process in developing countries than in developed ones due to their scarce availability.

Rubin (1978) was one of the first to criticize the assumptions put forward by Resource Scarcity Theory. Based on Capital Theory, the author argues that the existence of risk-averse franchisees would contradict the proposed argument. Despite the works mentioned, over the years one of the main criticisms placed against this theoretical perspective concerns its lack of empirical verification. Castrogiovanni et al. (2006) argue that its main contribution lies in pre franchising decision, not consistently contributing to explain the process of chain evolution, especially for small companies.

2.2 Agency theory

Developed by Jensen & Meckling (1976), Agency Theory is based on the relationship of two parties—the principal and the agent, the former being responsible for hiring the latter to perform a certain service under contract. From this proposed design, we can see that the franchisor-franchisee relationship exemplifies the principal-agent relationship.

Every relationship in a franchise requires the signing of a contract, aiming at mitigating opportunistic behavior among the actors involved (Alon et al., 2012). Such opportunistic behaviors, or according to Eisenhardt (1989), unobservable, can characterize Moral Hazard or Adverse Selection, both derived from the information asymmetry between the parties.

Agency Theory interpret the franchising decision as the franchisor's attempt to minimize monitoring costs by adopting franchisees, as opposed to maintaining managers if the units were their own (Brickley & Dark, 1987; Lafontaine, 1992). Lafontaine (1992) empirically verified that geographical dispersion is a key aspect for deciding whether to open an owned unit or a franchised unit. The monitoring costs of a geographically dispersed unit, that is, far from the brand's headquarters, are considerably higher than those for opening franchised units. Reinforcing this perspective, Isaac et al. (2018) pointed out that international franchisors operating in Brazil tend to exercise less control over their franchisees than Brazilian franchisors over their local franchisees. Similarly, according to Melo et al. (2015), monitoring capabilities are a relevant aspect for internationalized Brazilian franchisors.

Discussions based on Agency Theory also address the contractual clauses between franchisees and franchisor (Fadairo et al., 2021). Interestingly, the authors point out that in contrast to what is observed in developed countries, Brazilian franchisors tend to use contracts based on low fixed rates and high royalties for geographically dispersed units.

Moreover, in replacing managers by entrepreneurs (franchisees) who receive residues from the franchised unit results (Park & Jang, 2017), one tends to observe a more efficient business conduction (Sveum & Sykuta, 2019). From the perspective of Agency Theory, another factor that corroborates the expansion through franchised units instead of owned units lies in the greater motivation and alignment of objectives on the part of a franchisee compared to a manager (Brickley & Dark, 1987; Lafontaine, 1992).

According to Diaz-Bernardo (2012), Agency Theory helps explain the franchising process due to the reduction of the agent-principal problem by the alignment of interests and expectations between franchisees and franchisor. According to the author, chain growth would translate into an increase in the percentage of franchised units.

3 Methods

Descriptive (Gil, 2008) and qualitative (Sampieri et al., 2013) in nature, this research chose to investigate a single case study (Yin, 2015). According to the author, this type of research aims at an in-depth understanding of a given context. Our choice for a single-case design is justified by the specificity of the case analyzed. When the research was designed, the brand had just experienced its first expansion movement through an owned unit, and had recently formalized its growth project through franchised units. Moreover, the fact that the company was developed inspired by one of the largest North American franchisors contributed to its selection. Thus, studying this business was seen as a unique opportunity to explore the various phases that make up the franchising expansion process, seeking to understand the specificities of a brand that was created from a success story.

Give its in-depth analyses of the franchisor expansion between 2018 and 2022, this study also has a longitudinal character. Dates for data collection were chosen based on internal reasons (formalization of the franchising decision in 2018, and opening of the brand's fifth unit in 2021, indicating a certain level of maturity), but also allowed us to understand factors external to the business, illustrating a pre- and post-COVID-19 pandemic perspective.

Two investigative techniques were used for data collection. The first, and most important, was to conduct two in-depth interviews with the chain's CEO, one of the brand's entrepreneurial partners and creators. According to Gil (2008), this methodological approach allows, through an asymmetric dialogue, to obtain information. At first we intended to conduct interviews with other entrepreneurial partners, however, both due to schedule limitations and to the interviewee's assessment that other partners, because they are responsible for other areas of the company, would not contribute with additional information, we decided to move forward with only one interviewee. We evaluated that the data collection conducted only with the company's CEO, due to his knowledge on the issues addressed, would not hinder the research.

The first interview (conducted in-person in September 2018, shortly after the brand announced its franchising decision) followed an unstructured format, aiming to freely listen to the interviewee on more general topics such as the company's history, the decision to become a franchisor and future plans. In April 2022, a new interview, this time via a digital platform, was conducted with the same entrepreneur. This second meeting sought to evaluate the brand's first year of operating as a franchisor, and whether the motivations for the decision were accomplished or not. To do so, we used a semi-structured script (Appendix 1), built from the data gathered in the first interview (questions 1, 2 and 3), and with items (question 4) related to

the Resource Scarcity Theory (Oxenfeldt & Kelly, 1969; Caves & Murphy, 1976) and Agency Theory (Brickley & Dark, 1987; Lafontaine, 1992). Both interviews, lasting about 45 minutes each, were recorded, with the interviewee's consent, and later transcribed in full.

This research also used document analysis as a second investigative technique (Gil, 2008). We analyzed two data sources aiming to compare and validate the information collected in the interviews: i) analysis of the franchisor's social media and institutional website, especially the "Be a Franchisee" section; and ii) analysis of specialized business media magazines that addressed the Mexican Fast Casual case. The documents reviewed confirmed the information presented by the interviewee. The first group, consisting of institutional pages developed to prospect potential franchisees, confirmed the information presented by the interviewee regarding the company's operation model, the necessary investment amounts, as well as market projections. In the second group, the analyzed articles indicated agreement with the company's trajectory and its perspective of growth plans. Search and selection of this material was conducted by searching the brand's real name on Internet search engines.

All data obtained was investigated by Content Analysis. According to Bardin (1977), this technique involves data decoding and consequent categorization. According to Krippendorff (2018), among scientific applications, Content Analysis can be used when aiming to understand patterns or evaluate institutional processes. Given the methodological design proposed in this research, this form of analysis seemed the most appropriate to confront the empirically collected data with the theories on the analyzed phenomenon.

The first category of analysis referred to the franchisor's history and general data, and is presented in the first item of the following section. These are empirically-based categories, since they were developed from the first data collection performed. A second moment of the analysis, according to the steps proposed by Sampaio & Lycarião (2021), involved categorizing the text corpus based on the elements presented by each franchising theory. For the Resource Scarcity Theory, we considered the following factors: Mobilization of Financial Resources, Mobilization of Human Resources, Development of Economies of Scale and Franchisee's Local Knowledge. As for Agency Theory, the following were considered: Minimization of Monitoring Costs and Franchisee's Commitment. This analytical process aimed at matching theoretical elements with observable facts, thus seeking an empirical validation of the assumptions presented by each of the main franchising theories. Simply put, each of interview excerpt was categorized according to the elements presented by the theories analyzed.

Subsequently, we sought to observe whether the categorized excerpts confirmed or contrasted with the theoretical assumptions.

4 Data presentation

This section presents the data obtained by means of interviews and documentary analysis. We divided it into three subsections: the first is descriptive and presents the trajectory and general aspects of Mexican Fast Casual; the second focuses on the pre franchising perspective; and finally, the third presents the franchising impacts on the chain's operation.

4.1 Mexican fast casual

Having opened its first unit in September 2016, in the district of Barão Geraldo in Campinas, São Paulo, Mexican Fast Casual was conceived by four entrepreneurs who sought to explore the Mexican food market niche, until then little explored in Brazil. The business model's development and design was strongly influenced by a large North American chain. In this process, some changes, mainly related to the product, were made to adapt it to the Brazilian public.

The product offered by the brand targets classes B and C, mainly between 18 and 35 years old. Choosing this niche influenced their decision to open the first unit in the aforementioned district, characterized by being home to two of the largest universities in the countryside, and by the high income level of its resident population. Such young population, according to the interviewee, constituted another decisive factor for choosing the location, given its greater propensity to experiment with new products.

In a few months, the bet proved to be effective, and the brand reached its break-even point. At this moment, according to the entrepreneur, they considered expanding the brand through franchised units, but agreed that a deeper structuring and consolidation of the brand's operation model would be necessary before adopting this model. They thus decided to open a second owned unit, in another neighborhood of Campinas, given the possibility of greater control over operations. Mobilization of resources to invest in the new unit came from a consolidated Brazilian franchise holding company, which made the necessary financial contribution in exchange for 50% ownership of the second unit. The second unit opened in the Cambuí neighborhood in November 2017. The partnership signed between the parties also aimed at the brand's next steps—opening franchised units in the country.

The process of structuring the brand to act as a franchisor began in 2018. Its success in the city of Campinas indicated a fast growth path for the enterprise. An indication of this was the marketing of four franchised units in 2019. The model adopted by the franchisor, characterized by the entrepreneur as being of “high revenue, but with high cost,” involves an investment between R\$800,000.00 and R\$1,200,000.00 for opening franchised units.

However, the COVID-19 pandemic that started in March 2020 has cooled the expansion process. During the pandemic, as observed in the industry as a whole, the brand experienced a sharp reduction in sales. At the same time, the impacts of the Brazilian economic crisis, enhanced by the devaluation of the national currency, put pressure on the chain’s operating costs, given the indexation of most inputs used to the dollar. In this scenario, two of the previously selected franchisees gave up on opening units of the brand.

Despite the challenges faced, Mexican Fast Casual opened three franchised units: in June 2020 in Ribeirão Preto city; in May 2021 in São José dos Campos city; and in December 2021 in the Itaim Bibi neighborhood, São Paulo city. During 2022, the chain results improved; but at the time of data collection, they represented about 70% of the performance observed pre-pandemic.

4.2 Pre franchising

According to the entrepreneur, the brand was created aiming to become a large chain in Brazil, process in which franchising is a key aspect. Reliance on the holding company’s investment to open the brand’s second unit reveals the centrality exerted by the mobilization of financial resources.

The strategy of opening a second unit in the same municipality as the first, according to the interviewee, was due to the perception that when structuring the model proposed by the brand, the entrepreneurs should closely monitor the operation of all units. Operations were standardized and procedures established for unit functioning, aiming to develop the necessary competencies for acting as a franchisor. In the same vein, control mechanisms such as integrated management software were implemented.

In the partner’s view, brand expansion by franchising decision is advantageous because this model enhances the speed of expansion due to the intense mobilization of financial resources.

Prior to the opening of franchised units, the operating model was strongly characterized by economies of scale between the units. In this process, aspects such as input preparation

centralization and coordinated marketing actions (key aspect in the enterprise's trajectory) can be mentioned.

4.3 Post franchising

The entrepreneur's perspective confirmed that the financial aspect plays a key role in the franchising decision: *"we managed to open more units, which have a high sales capacity, without investing anything."* Besides the Franchise Fees, the franchisor charges its franchisees a 5% royalty on sales. At the brand's current stage, no Marketing Fees are charged, which will become operational after opening its 10th unit.

In the current model used, communication and marketing strategy are performed centrally. The franchisor has an internal Marketing and Design team responsible for content creation together with an external agency. All online marketing actions are conducted by the franchisor's main profiles on social media, and franchisees are forbidden from having parallel profiles of their units. However, the entrepreneur projects the partnership with marketing agencies in the franchisees' cities, seeking to explore the potential of each region. According to the interviewee, the use of franchisees in other cities benefits the brand, since they have greater local knowledge, a fundamental aspect to consider when choosing the commercial point, defining local strategies, and benchmarking with other market players. For him: *"Each franchisee has his own know-how, related to their area of operation."*

Regarding operations, the franchisor opted for industrializing key inputs, partnering with suppliers in the state of São Paulo responsible for distribution to all franchise units, based on orders placed by local managers. In the interviewee's perspective, this aspect resulted in a new pricing strategy for the products, but allowed to standardize and maintain product quality levels even with the franchised units. Still regarding quality, the franchisor has control mechanisms for all units, such as the filling out of daily and monthly checklists by the franchisees, and the conduction of quarterly internal audits in the franchised units (focused on product quality). Another aspect related to operational control refers to the maintenance of an integrated management software among the units and the centralization by the franchisor of the SAC/analysis of the units' evaluations in the delivery platform used.

When evaluating potential franchisees, two main aspects are analyzed: financial capacity and profile compatibility with the brand. This second aspect directs the choice for younger investors, and consequently convergent with the brand's target audience. As for the franchisees' motivations compared to a manager, the interviewee argues that in fact the sense

of ownership brings greater responsibilities, but that the remuneration models linked to a manager's performance mitigate this difference considerably.

Finally, the brand's expansion plans involve continuing to focus on opening units in the state of São Paulo to later advance to other Brazilian states. This leap from a regional to a national franchisor would bring, in the interviewee's view, the need for greater logistical investments, such as creating Distribution Centers or hiring logistical operators. Regarding the nature of such units, due to low capital availability, the entrepreneur argues in favor of opening new franchised units: *"We have to make the business profitable and sustainable, growing via franchised units first."* Growth resumption through owned units, of greater profitability, should occur only after greater brand consolidation in the state.

5 Discussion of results

By analyzing the expansion process of Mexican Fast Casual, we observed that the franchising decision constituted a strategy (Flores Villanueva & Ramírez, 2020) for organizations, thus contributing to its growth (Madanoglu & Castrogiovanni, 2018; Choi et al., 2018). We must consider, however, how the heterogeneities of each market impact the franchisor's life cycle (Fadairo et al., 2021).

The longitudinal analysis of the franchisor expansion process reveals the centrality that the Mobilization of Financial Resources aspect exercises. According to Oxenfeldt & Kelly (1969), franchisees are fundamental in the first moments of a brand's expansion by offering financial resources to open new units. In the case analyzed, this was a key aspect for the franchising decision and was corroborated by the beginning of operations. Mexican Fast Casual adopted the franchising strategy as a way to obtain higher volumes of financial capital (Seo, 2016; Seo et al., 2018; Choi et al., 2018), especially due to the high cost of credit in the Brazilian economic context (Park & Jang, 2018; Flores Villanueva & Ramírez, 2020). Such scenario corroborates Cao & Shi's (2021) argument that enterprises in developing countries tend to have a greater difficulty in raising and mobilizing financial resources than those located in developed countries. Thus, the mobilization of financial resources, a key aspect for franchising decisions in general (Oxenfeldt & Kelly, 1969), seems to gain greater importance for enterprises located in a developing economy.

According to the entrepreneur, the pandemic context enhanced the importance of using third-party capital: *"If I had opened owned stores everywhere, we would have faced all the financial losses on our own."* This statement highlights that besides the mobilization of financial

resources, franchising constitutes a risk mitigation strategy for franchisors (Moon et al., 2017; Koh et al., 2018).

Similar convergence with the Resource Scarcity Theory cannot be observed for the Mobilization of Human Resources, an aspect not addressed by the entrepreneur. In turn, the Development of Economies of Scale seems to have been enhanced in the course of the brand expansion process, as exemplified by the centralization of marketing actions and the hiring of suppliers responsible for the larger-scale production of inputs used (Caves & Murphy, 1976). Finally, although not cited as a determining factor in pre franchising decision, the entrepreneur highlighted the Franchisee's Local Knowledge (Oxenfeldt & Kelly, 1969) as a relevant aspect in the current chain operation (for example, in selecting the commercial point and in defining local strategies) and can still be better explored.

Regarding the aspects presented by Agency Theory, the Minimization of Monitoring Costs, although not a preponderant factor in franchising decision, can be observed in the case of Mexican Fast Casual. As argued by this theoretical framework, entrepreneurs justify adopting franchised units in geographically dispersed locations (Lafontaine, 1992) by the lack of need for daily unit monitoring (Brickley & Dark, 1987). The fact that the only owned units of the chain are located in the same city (the franchisor's headquarters) corroborates this view, since the creators of Mexican Fast Casual highlighted a difference in performance between the owned and franchised units. Control mechanisms (management software and checklists) were implemented that allow the partners to visit the franchised units only occasionally, a process that aims at the development of monitoring capabilities by the franchisor (Melo et al., 2015). Thus, in the case of Mexican Fast Casual, the expansion through franchised units in geographically dispersed locations resulted in reduced monitoring costs for the franchisor compared to possible owned units (Bitti et al., 2019a). However, these aspects partially contrast with the findings by Isaac et al. (2018) related to the degree of control of Brazilian franchisors over local franchisees, which may stem from the fact that the business model adopted by Mexican Fast Casual is inspired by a large North American chain. Conversely, the higher degree of commitment of the franchisee compared to a manager was not effectively observed, both pre and post franchising decision.

Figure 1 summarizes the results obtained, aligning the explanatory factors to the motivations for the franchising decision and its effects in the case of Mexican Fast Casual.

Figure 1

Analysis of pre and post franchising factors – Mexican Fast Casual

Theory	Factor	Pre Franchising	Post Franchising
Resource Scarcity Theory (Oxenfeldt & Kelly, 1969; Caves & Murphy, 1976)	Mobilization of Financial Resources	Observed Aspect	Observed Aspect
	Mobilization of Human Resources		
	Development of Economies of Scale	Observed Aspect	Observed Aspect
	Franchisee’s Local Knowledge		Observed Aspect
Agency Theory (Brickley & Dark, 1987; Lafontaine, 1992)	Minimization of Monitoring Costs		Observed Aspect
	Franchisee’s Commitment:		

Source: The authors, research results.

In summary, the configuration of the aspects vary according to the cycle stage of the franchisor, and can be reinforced by the contextual characteristics of its market. At the moment of the franchising decision, aspects related to Resource Scarcity Theory gain prominence due to the structural difficulties to obtain credit in a developing country. But over time aspects such as the Minimization of Monitoring Costs, proposed by Agency Theory, gain in importance.

When analyzing the mix between owned and franchised units adopted by Mexican Fast Casual, we can verify a partial alignment with both theoretical perspectives. On the one hand, considering the current moment and the next expansions (through franchised units) we observe a greater alignment with Resource Scarcity Theory (Oxenfeldt & Kelly, 1969; Caves & Murphy, 1976). On the other, the adoption of franchised units in geographically dispersed locations, and of owned units close to the headquarters, corroborates the perspective of Agency Theory (Brickley & Dark, 1987; Lafontaine, 1992).

Note also that the expansion process of the Mexican Fast Casual, although successful, could have been accelerated were it not for the COVID-19 pandemic, a scenario that brought challenges to the economy as a whole, but especially the food segment (Norris et al., 2021).

Finally, regarding the longitudinal nature of this research, we can draw parallels with discussions about the relationship cycle between franchisees and franchisor. As Blut et al. (2011) and Varotto & Parente (2016) point out, the beginning of a franchisee’s operation is characterized as a honeymoon period, when expectations and excitement about the business are

high. Similarly, Mexican Fast Casual expected that soon after operation as a franchisor began, the business would scale exponentially and rapidly. However, over time, and after the franchised units began to operate, we can observe the difficulties involved in the company's growth process. Besides, we could argue that the honeymoon period of Mexican Fast Casual was even shorter than that potentially observed in other franchisors due to the difficulties imposed by the COVID-19 pandemic.

6 Final considerations

This research sought to analyze and compare, in light of the Resource Scarcity Theory and Agency theory, the motivations for franchising decision (pre) and its effects (post) for a franchisor in the food segment, based on a case study with Mexican Fast Casual, a promising Brazilian chain from Campinas city, São Paulo.

Data analysis showed that Mobilization of Financial Resources (Oxenfeldt & Kelly, 1969), in line with the first theoretical perspective, is paramount for franchising decision, finding corroborated by post franchising experience. A second important factor, still aligned with Resource Scarcity Theory, and observed in both moments of analysis, is the Development of Economies of Scale (Caves & Murphy, 1976). Finally, although the aspects Franchisee's Local Knowledge (Oxenfeldt & Kelly, 1969) and Minimization of Monitoring Costs (Lafontaine, 1992; Brickley & Dark, 1987) did not directly affect franchising decision, they nonetheless benefited the chain operation in the post franchising.

This work contributed to the literature on franchises by analyzing franchisor expansion in a developing country, reinforcing the key role played by mobilization of financial resources in this process, potentiated by the COVID-19 pandemic crisis. But its main theoretical contribution lies in the adoption of a longitudinal analysis of the brand franchising process, moving away from the retrospective approach usually adopted in field works (Gillis & Castrogiovanni, 2012) and helping to build a more integrative view of the franchising decision process and its effects in the first years of operation. We can draw a clear panorama of how the motivating elements were or were not materialized in the brand's first years as a franchisor. Likewise, this study contributed to the debate on the franchisor life cycle, drawing parallels with the already consolidated literature on the relationship cycle between franchisees and franchisor.

In conclusion, Mobilization of Financial Resources and Development of Economies of Scale were paramount for franchising decision, revealing the centrality of the Resource Scarcity

Theory in this process. Over time, however, other aspects gained prominence within brand expansion, such as Franchisee’s Local Knowledge and Minimization of Monitoring Costs. The latter, based on Agency Theory, confirms the importance of this theoretical perspective in explaining the franchising process. Moreover, the research also highlighted how contextual specificities influence the manifestation and interactions between these factors.

In practical terms, this study can serve entrepreneurs who seek to expand their business via franchised units. By analyzing a successful case, we can understand the dynamics involved in this decision-making process, as well as its effects on post franchising.

As for limitations, we can cite the impossibility of generalizing our findings, as they result from investigating a specific case. Having interviewed only one of the brand’s entrepreneurs and the difficulties posed to data triangulation also limited this work. Thus, based on the considerations presented here, further longitudinal studies (pre *versus* post franchising) should be conducted with a greater number of brands to enable a more accurate empirical verification of the initial stages of a franchisor. Likewise, studies should be conducted with franchisors from other developing countries, or to verify how the factors presented by the theories discussed impact the franchisees’ operations.

Authors' contribution

Contribution	Dermonde, M.	Gomes, S. C.	Garcia, R. C.
Conceptualization	X	X	X
Methodology	X	X	X
Software	X	-----	-----
Validation	X	X	X
Formal analysis	X	-----	-----
Investigation	X	-----	-----
Resources	-----	-----	-----
Data Curation	X	-----	-----
Writing - Original Draft	X	-----	-----
Writing - Review & Editing	X	X	X
Visualization	X	X	X
Supervision	X	X	X
Project administration	X	-----	-----
Funding acquisition	-----	-----	-----

References

ABF. (2017a). Desempenho do Franchising 2016 Internacionalização. Available from: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2017/06/Desempenho-do-Franchising-2016-Internacionalizacao-2.pdf>. Accessed on April 10, 2022.



- ABF. (2017b). Estudo da ABF assinala as 30 maiores cidades em unidades e marcas no Brasil. Available from: <https://www.abf.com.br/estudo-da-abf-assinala-as-30-maiores-cidades-em-unidades-e-marcas-no-brasil/>. Accessed on April 10, 2022.
- ABF. (2021). Desempenho do Franchising Brasileira em 2020. Available from: <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>. Accessed on April 10, 2022.
- Alon, I., Ni, L., & Wang, Y. (2012). Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 379-386. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.009>
- Aguiar, H. D. S., Luppe, M. R., & Nascimento, P. T. D. S. (2021). Modelo de Fatores Influentes na Operação de Franquias. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 45-61. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.3>
- Asgharian, E., Tasavori, M., & Andersén, J. (2021). Should fast-food franchisees pursue entrepreneurial orientation?. *Entrepreneurship Research Journal*. <https://doi.org/10.1515/erj-2019-0377>
- Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Lisboa: edições, 70, 225.
- BRASIL. (1994). Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Brasília. Available from: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm. Accessed on April 12, 2022.
- Bitti, E. J. S., Magnani, V. M., & Thomazella, B. (2019a). Custos de agência e escassez de recursos: Influências no franchising brasileiro. *BBR. Brazilian Business Review*, 16, 383-399. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.4.5>
- Bitti, E. J., Fadairo, M., Lanchimba, C., & dos Santos Silva, V. L. (2019b). Should I stay or should I go? Geographic entrepreneurial choices in Brazilian franchising. *Journal of Small Business Management*, 57, 244-267. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12469>
- Blut, M., Backhaus, C., Heussler, T., Woisetschläger, D. M., Evanschitzky, H., & Ahlert, D. (2011). What to expect after the honeymoon: Testing a lifecycle theory of franchise relationships. *Journal of Retailing*, 87(3), 306-319. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.06.003>
- Bretas, V. P. G., Rocha, T. V., Spers, E. E., & de Resende Melo, P. L. (2020). Modos de governança em redes de franquias internacionalizadas: seleção de parceiros e relacionamentos. *ReMark-Revista Brasileira de Marketing*, 19(1), 150-173. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i1.17139>
- Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form the case of franchising. *Journal of financial economics*, 18(2), 401-420. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(87\)90046-8](https://doi.org/10.1016/0304-405X(87)90046-8)
- Cao, Z., & Shi, X. (2021). A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies. *Small Business Economics*, 57, 75-110. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00326-y>

- Cantoni, A. D., Rocha, T. V., Galhanone, R. F., & Righetti, M. L. (2019). Estratégias de marketing internacional adotadas no processo de internacionalização de franquias: um estudo de caso múltiplo no setor de vestuário. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(2), 19-54. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i2.3667>
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006). Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *Journal of small business management*, 44(1), 27-44. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00152.x>
- Caves, R. E., & Murphy, W. F. (1976). Franchising: Firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 572-586. <https://doi.org/10.2307/1056250>
- Chiou, J. S., & Droge, C. (2015). The effects of standardization and trust on franchisee's performance and satisfaction: A study on franchise systems in the growth stage. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 129-144. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12057>
- Choi, S., Lee, S., Choi, K., & Sun, K. A. (2018). Investment–cash flow sensitivities of restaurant firms: A moderating role of franchising. *Tourism Economics*, 24(5), 560-575. <https://doi.org/10.1177/1354816618759201>
- Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of management*, 30(6), 907-931. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.006>
- Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., Shook, C. L., & Short, J. C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of management*, 37(1), 99-126. <https://doi.org/10.1177/0149206310386963>
- de Almeida, M. D. J. F., Lanfranchi, A. G., & Melo, P. L. D. R. (2018). Legal environment of the destination countries of internationalized Brazilian franchise chains. *Review of International Business, São Paulo*, 13(3), 14-27. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.13314-27>
- de Faria Olivo, R. L., de Souza Nascimento, P. T., Sales, G. A. W., & da Silva, F. L. (2020). The Brazilian franchising puzzle: What explains network quality, growth and franchisees' satisfaction. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 21(Suppl 1), 79-93. <https://doi.org/10.1007/s40171-020-00242-w>
- Dermonde, M., & Fischer, B. B. (2022). Franchising Strategies in Startups: Building an Analytical Framework. *Latin American Business Review*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/10978526.2022.2041431>
- Diaz-Bernardo, R. (2012). An analysis of three confronting theories to explain franchising supply. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 10(3), 167-170. <https://doi.org/10.19030/jber.v10i3.6856>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>

- Fadairo, M., & Lanchimba, C. (2017). Franchising in Latin America. In Handbook of research on franchising. Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781785364181.00036>
- Fadairo, M., Kaswengi, J., Lanchimba, C., & Silva Bitti, E. J. (2021). Brand equity protection and new geographic dynamics evidence from franchising in Brazil. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 36(3), 8-24.
<https://doi.org/10.1177/2051570720966287>
- Flores Villanueva, C. A., & Gaytán Ramírez, M. D. C. (2020). The factors that determine franchising intensity: An analysis in an emerging economy. *Thunderbird International Business Review*, 62(6), 647-659. <https://doi.org/10.1002/tie.22173>
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Gillis, W., & Castrogiovanni, G. J. (2012). The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 75-98. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0158-8>
- Gillis, W. E., Combs, J. G., & Yin, X. (2020). Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 105899. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.09.004>
- Grünhagen, M., González-Díaz, M., Hussain, D., & Monteiro da Silva Filho, H. (2022). Multibrand, multisystem and multirole franchising: A qualitative exploration and framework development in Brazil. *Journal of Small Business Management*, 60(2), 253-288. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1800353>
- Hunt, S. D. (1977). Franchising: Promises, problems, prospects. *Journal of Retailing*, 53(3), 71-84.
- Isaac, V. R., Melo, P. L. R., & Borini, F. M. (2018). Foreign and Domestic Franchise Chains in an Emerging Market: A Comparative Analysis/Redes de Franquias Estrangeiras e Domésticas em um Mercado Emergente: Análise Comparativa. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 22(1), 46-70. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2018160213>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In Corporate Governance (pp. 77-132). Gower.
- Koh, Y., Rhou, Y., Lee, S., & Singal, M. (2018). Does franchising alleviate restaurants' vulnerability to economic conditions?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(4), 627-648. <https://doi.org/10.1177/1096348015619411>
- Krippendorff, K. (2018). Content analysis: An introduction to its methodology. Sage publications.
- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: some empirical results. *The rand journal of economics*, 263-283. <https://doi.org/10.2307/2555988>

- Lanchimba, C., Porras, H., Salazar, Y., & Windsperger, J. (2021). Franchising and country development: evidence from 49 countries. *International Journal of Emerging Markets*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2020-0779>
- Madanoglu, M., & Castrogiovanni, G. J. (2018). Franchising proportion and network failure. *Small Business Economics*, 50(4), 697-715. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9890-6>
- Melo, P. L. D. R., Borini, F. M., Oliveira Jr, M. D. M., & Parente, R. C. (2015). Internationalization of Brazilian franchise chains: A comparative study. *Revista de Administração de Empresas*, 55, 258-272. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150303>
- Moon, J., Sharma, A., & Lee, W. S. (2017). Restaurant franchising and top management team. *Service Business*, 11(2), 299-319. <https://doi.org/10.1007/s11628-016-0310-9>
- Norris, C. L., Taylor Jr, S., & Taylor, D. C. (2021). Pivot! How the restaurant industry adapted during COVID-19 restrictions. *International Hospitality Review*. <https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0052>
- Oxenfeld, A. R. & Kelly, A. (1969). Will successful franchise system become wholly-owned chains?. *Journal of retailing*, 44, 69-83.
- Perdreau, F., Le Nadant, A. L., & Cliquet, G. (2015). Human capital intangibles and performance of franchise networks: A complementary view between agency and critical resource perspectives. *Managerial and Decision Economics*, 36(2), 121-138. <https://doi.org/10.1002/mde.2656>
- Park, K., & Jang, S. S. (2017). Is restaurant franchising capital a substitute for or a complement to debt?. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 63-71. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.03.001>
- Park, K., & Jang, S. (2018). Is franchising an additional financing source for franchisors? A Blinder–Oaxaca decomposition analysis. *Tourism Economics*, 24(5), 541-559. <https://doi.org/10.1177/1354816618757561>
- Rosado-Serrano, A., Paul, J., & Dikova, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238-257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.049>
- Rubin, P. H. (1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *The Journal of law and economics*, 21(1), 223-233. <https://doi.org/10.1086/466918>
- Salar, M., & Salar, O. (2014). Determining pros and cons of franchising by using swot analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 122, 515-519. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1385>
- Sampaio, R. C., & Lycarião, D. (2021). Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Baptista Lucio, M. D. P. (2013). Metodologia de pesquisa. 5 a Edição. São Paulo: McGraw-Hill.

- Seo, K. (2016). The effect of franchising on debt maturity in the US restaurant industry. *Tourism Economics*, 22(6), 1404-1422. <https://doi.org/10.1177/1354816616672802>
- Seo, K., Soh, J., & Sharma, A. (2018). Do financial constraints affect the sensitivity of investment to cash flow? New evidence from franchised restaurant firms. *Tourism Economics*, 24(6), 645-661. <https://doi.org/10.1177/1354816618768315>
- Sveum, M., & Sykuta, M. (2019). The effect of franchising on establishment performance in the US restaurant industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(2), 104-115. <https://doi.org/10.1177/1938965518777970>
- Varotto, L. F., & Parente, J. G. (2016). Franchisor-franchisee relationship quality: Time of relationship and performance. *Revista de Administração de Empresas*, 56, 600-610. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160603>
- Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. Bookman editora.

Appendix 1

Interview Script – 2022

1. How has Mexican Fast Casual franchisor evolved from 2018 to now? What were the changes? What has remained? Explain the history of opening new units. How has Mexican Fast Casual been impacted by the pandemic?
2. How are new franchisees selected? What are you looking for in a Mexican Fast Casual franchisee?
3. How are the brand operations currently working? How does a Mexican Fast Casual franchise work?
4. Set of 6 questions, one about each of the franchising explanatory factors:
 - a. Mobilization of Financial Resources: In our first conversation, you mentioned that the main advantage of franchises is that they do not require own investment. Has experience with franchised units confirmed this assertion? What is the average investment to open a Mexican Fast Casual unit? How does the franchisor obtain resources from its franchisees?
 - b. Mobilization of Financial Resources: The lack of an employment relationship with the franchisees, and with the respective unit employees brings you more concern or relief?
 - c. Economies of Scale: Which actions are coordinated by the franchisor? In which areas do you have centralized teams? How does marketing work? Is the centralization of preparations still being done?
 - d. Franchisee's Local Knowledge: So far, you have opened units in major cities. Did the franchisees bring information about the local dynamics they added to the operation and their outcome?
 - e. Monitoring Costs: Do you often visit the franchised units? How do they manage their performance? Do they use an integrated management software? How is your performance in your two own units? Is it different from what happens in the franchised units?
 - f. Franchisee's Commitment: Tell us a little about the profile of the franchisees you currently have. Do they believe that because their result is directly linked to the unit's result, they put in more effort than a manager, for example? Do they propose improvements and/or innovations?
5. Future plans for the brand. Opening new own units?



TEORIAS APLICADAS AO FRANCHISING: UM ESTUDO DE CASO DO PRÉ E PÓS FRANQUEAMENTO ¹

 **Matheus Dermonde**

Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP
Limeira, SP – Brasil
dermonde@unicamp.br

 **Silmara Cristiane Gomes**

Centro Universitário Senac – Senac
São Paulo, SP – Brasil.

 **Renato de Castro Garcia**

Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP
Campinas, SP – Brasil.

Objetivo do estudo: Este trabalho objetivou analisar e comparar como as teorias explicativas do franqueamento são observadas no contexto do pré franqueamento (motivações para decisão) e após os primeiros anos de operação de uma franquia (efeitos da decisão) de uma franqueadora de um país em desenvolvimento, caracterizando desta forma a visão longitudinal acerca do processo de franqueamento de uma marca.

Metodologia/abordagem: Esta pesquisa valeu-se de uma metodologia qualitativa, por meio da condução de um estudo de caso único. Justifica-se a escolha do caso pelo fato de ser uma franqueadora do mais relevante segmento no país (alimentação), bem como, pelo fato da marca ter sido desenvolvida com objetivo de torna-se uma franqueadora, sendo inspirada, em uma das maiores franqueadoras norte americanas. A coleta de dados foi realizada por meio de duas entrevistas (2018 e 2022) com um dos empreendedores (Diretor Executivo) da marca. Análise documental foi utilizada para complementar os dados obtidos. Utilizou-se da Análise de Conteúdo para análise das informações coletadas.

Principais resultados: Pode-se concluir que a Captação de Recursos Financeiros e o Desenvolvimento de Economias de Escala foram importantes para decisão de franqueamento, bem como, trouxeram impactos positivos após a conversão. Fatores como Conhecimento Local do Franqueado e Minimização dos Custos de Monitoramento não foram determinantes para decisão, contudo, apresentaram benefícios para franqueadora.

Contribuições teóricas/metodológicas: Esta pesquisa contribui com a literatura sobre franquias ao explorar o processo de expansão de uma franqueadora em um país em desenvolvimento. Ao mesmo tempo, contribui ao realizar uma análise longitudinal do processo de expansão de uma franqueadora, analisando as motivações para decisão de franqueamento e os efeitos desta decisão.

Relevância/originalidade: A principal originalidade deste trabalho consiste na análise longitudinal do processo de franqueamento de uma marca. Diferenciando-se de visão retrospectiva geralmente utilizada em trabalhos da área.

Palavras-chave: Franquia. franchising. Teoria da escassez de recursos. Teoria da agência.

Como citar

American Psychological Association (APA)

Dermonde, M., Gomes, S. C., & Garcia, R. de C. (2023, abr./jun.). Teorias aplicadas ao franchising: um estudo de caso do pré e pós franqueamento. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 22(2), 677-701.
<https://doi.org/10.5585/remark.v22i1.23443>.

¹ Os autores agradecem ao Espaço da Escrita – Pró-Reitoria de Pesquisa – UNICAMP pelos serviços linguísticos prestados



1 Introdução

A franquia configura-se como um modelo de negócio que compreende a interação entre dois tipos de empreendedores. Por um lado tem-se o franqueador, responsável pelo desenvolvimento de uma ideia e modelo de funcionamento, por outro, o franqueado, responsável pela exploração em outras localizações do modelo e marca desenvolvidos (Gillis et al., 2020).

O foco que este objeto de estudo vem recebendo da literatura acadêmica, apesar dos mais de 60 anos de discussão no campo (Combs et al., 2004), reflete a importância econômica, social e institucional que este tipo de negócio exerce sobre as economias modernas (Lanchimba et al., 2021) bem como seu papel preponderante nas atividades de varejo (Fadairo et al., 2021).

Uma relevante discussão teórica dentro do tema, relaciona-se às motivações que levam empreendedores a expandirem seus negócios por meio de unidades franqueadas ao invés de unidades próprias, em tese mais lucrativas. Neste sentido, duas são as principais teorias que se propõem a explicar este fenômeno: Teoria da Escassez de Recursos (Oxenfeldt & Kelly, 1969; Caves & Murphy, 1976) e Teoria da Agência (Brickley & Dark 1987; Lafontaine, 1992). Enquanto a perspectiva da Escassez de Recursos explica a decisão de franqueamento como uma forma de superação de restrições à expansão nos momentos iniciais de uma marca, a Teoria da Agência fundamenta seus argumentos na mitigação dos chamados custos de agência (principalmente de monitoramento) (Bitti et al., 2019a).

No contexto mundial das franquias, o Brasil ocupa lugar de destaque. Dados de 2016 da *World Franchising Council*, indicam que o país é o sexto colocado no número de unidades e o quarto colocado no número de redes franqueadas no mundo (ABF, 2017a). O mercado de franquias brasileiro é dividido em 11 segmentos, sendo o de Alimentação o mais importante considerando-se o faturamento das marcas (ABF, 2021).

Entretanto, apesar das discussões sobre franquias brasileiras virem ganhando espaço nos últimos anos tanto no escopo das operações domésticas (Bitti et al., 2019a; Bitti et al., 2019b), como no processo de internacionalização (Cantoni et al., 2019; Bretas et al., 2020), a literatura acadêmica sobre franquias historicamente ignorou o mercado brasileiro (Bitti et al., 2019a). De uma maneira geral, a dinâmica da atividade empreendedora tende a ser diferente em país desenvolvidos e em desenvolvimento. Cao & Shi (2021), por exemplo, resumem três principais diferenças: i) a existência de vazios institucionais; ii) escassez de recursos (financeiros, humanos, infraestrutura etc.); e iii) lacunas estruturais que dificultam a articulação de atores e redes. Tais diferenças de dinâmicas podem ser observadas também no contexto das

franquias (de Almeida et al., 2018; Isaac et al., 2018; Flores Villanueva & Ramírez, 2020; de Faria Olivo et al., 2020; Fadairo et al., 2021). Um exemplo desse cenário, de acordo com Fadairo et al. (2021), é a necessidade de franqueadoras de países não desenvolvidos, como o Brasil, promoverem maiores provisões financeiras, objetivando o gerenciamento da marca. Adicionalmente, em países em desenvolvimento, derivado do menor grau de estabilidade econômica, nota-se uma maior tendência à diversificação de investimento por parte dos franqueados, ocasionando parcerias menos duradouras (Grünhagen et al., 2022). Levando em consideração estes exemplos de disparidades, ocasionados pelo contexto econômico e institucional em que a franqueadora está localizada, bem como a escassez de pesquisas acerca de franqueadores de países da América Latina (Fadairo & Lanchimba, 2017), este trabalho propõe-se a investigar o processo de expansão de uma marca brasileira, uma economia em desenvolvimento, à luz das teorias explicativas de franqueamento.

Para além da contribuição relacionada ao contexto de desenvolvimento econômico no qual a franqueadora está inserida, este trabalho contribui com a literatura sobre franquias ao apresentar uma visão longitudinal do processo de franqueamento de uma marca, diferenciando-se da visão retrospectiva, partindo da visão pós consolidação do formato de operação do negócio, majoritariamente utilizada em trabalhos da área (Gillis & Castrogiovanni, 2012). As contribuições a respeito desse processo ao longo do tempo, podem dialogar com outros estudos temporais realizados no âmbito das franquias, como por exemplo, aqueles que abordam a relação entre franqueador e franqueados ao longo do tempo. Neste escopo, na visão dos franqueados, o primeiro estágio da relação assim que entram no sistema, é caracterizado como sendo de lua de mel, onde eles encontram-se empolgados com o novo negócio, sendo posteriormente seguido por estágios de insatisfação até chegarem a um estágio de estabilidade (Blut et al., 2011; Varotto & Parente, 2016). De maneira análoga, nesta pesquisa, busca-se compreender, para além dos fatores que determinam a decisão de franqueamento, a percepção de uma franqueadora nos estágios iniciais de sua operação como tal.

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo analisar e comparar como as teorias explicativas do franqueamento são observadas no contexto do pré franqueamento (motivações para decisão) e após os primeiros anos de operação de uma franquia (efeitos da decisão) de uma franqueadora de uma país em desenvolvimento, caracterizando desta forma a visão longitudinal acerca do processo de franqueamento de uma marca.

Para tanto, foi conduzido um estudo de caso junto a um empreendimento alimentício originário do município de Campinas no estado de São Paulo, neste trabalho, identificado com o

nome fictício Fast Casual Mexicano. A cidade destaca-se como um importante polo de franquias, sendo a terceira cidade brasileira que mais cria franqueadoras no país (ABF, 2017b). O negócio, fundado em 2016, possui duas unidades próprias no município, efetivou a decisão de franqueamento em 2018, e contava, em 2022, com três unidades franqueadas em três das maiores cidades do estado: São Paulo, São José dos Campos e Ribeirão Preto, caracterizando-se desta forma como um interessante objeto de estudo dado o aparente sucesso da rede em seu processo de expansão. Adicionalmente, a empresa foi criada tendo como inspiração uma das maiores redes de franquias do mundo, fundada nos EUA e atuante no setor de comida mexicana.

Os resultados desta pesquisa indicam os fatores preponderantes para decisão de franqueamento de uma jovem empresa inserida em um mercado em desenvolvimento. Contudo, a principal contribuição teórica deste trabalho relaciona-se à análise descritiva deste processo partindo de uma visão longitudinal, destacando a complexidade dos aspectos relacionados à decisão de franqueamento em si, bem como tais elementos podem ser observados nos primeiros momentos de atuação de uma marca enquanto franqueadora. No campo prático, esta pesquisa contribui com empreendedores que almejam expandir seus negócios por meio de unidades franqueadas, destacando possíveis motivações e efeitos desta decisão.

Além desta introdução, este trabalho conta com mais cinco seções: referencial teórico, tendo como base as duas teorias explicativas de franqueamento (Teoria da Escassez de Recursos e Teoria da Agência); Metodologia; apresentação dos dados; discussão dos resultados e considerações finais.

2 Referencial teórico

O franqueamento é uma forma de empreendedorismo que pode ser aplicada nas mais diversas atividades econômicas (Perdreau et al., 2015). A decisão de se operar por meio deste modelo configura-se como sendo uma decisão estratégica do empreendedor (Flores Villanueva & Ramírez, 2020) objetivando o crescimento de escala de um negócio (Madanoglu & Castrogiovanni, 2018). Choi et al., (2018) destacam a importância desta estratégia principalmente para negócios do setor de alimentação. O sucesso operacional de um sistema de franquias envolve tanto aspectos inerentes à franqueadora, como também de seus franqueados (Aguiar et al., 2021).

Uma das principais características de uma franquia é a padronização dos serviços e produtos oferecidos. Nesse sentido, Chiou & Droge (2015) apontam o desenvolvimento de sistemas de padronização e o investimento em treinamento dos franqueados como aspectos-

chave da expansão de uma franqueadora. Contudo, por meio de evidências empíricas, Asgharian et al. (2021) concluem que em certo grau, a proatividade por parte dos franqueados pode influenciar positivamente a performance de uma franquia.

Regulamentado pela Lei 8.955 de 15 de dezembro de 1994, o franchising no Brasil refere-se a um “sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços [...] sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”. Pela visão legal brasileira, o ponto central deste sistema se encontra na relação entre franqueador e franqueado. Ambos os atores possuem motivações próprias para ingressarem neste arranjo.

Pelo prisma dos franqueados, pode ser destacado como principal vantagem deste sistema, o investimento em um empreendimento já validado pelo mercado (Salar & Salar, 2014; Hunt, 1977). Já pela ótica do franqueador despontam questões acerca das motivações que levam os empreendedores a optarem pela expansão por meio de unidades franqueadas ao invés de investirem na abertura de unidades próprias, em tese mais lucrativas. Este é um dos principais focos da literatura sobre franquias até hoje, a discussão acerca dos fatores determinantes deste arranjo (Rosado-Serrano et al., 2018).

No tocante aos estudos temporais realizados com franquias, podem ser destacados aqueles que abordam as fases de relacionamento entre franqueados e franqueadores. De acordo com Blut et al. (2011), a fase da lua de mel é caracterizada por um alto grau de empolgação dos franqueados. Contudo, segundo os mesmos autores, este estágio é temporário e seguido por fases em que ocorre uma espécie de desilusão com o negócio, até que se chegue em um patamar de estabilidade. Na perspectiva de Varotto & Parente (2016), tais análises longitudinais ganham relevância, uma vez que existe uma relação entre o tempo de relacionamento dos empreendedores e a intensidade desta ligação, bem como, com o desempenho financeiro da marca.

Emerge da literatura a ideia de que o contexto de desenvolvimento econômico no qual uma franqueadora está localizada impacta diretamente os desafios e oportunidades impostas à sua marca (Flores Villanueva & Ramírez, 2020; de Faria Olivo et al., 2020; Fadairo et al., 2021; Grünhagen et al., 2022). Na visão de Fadairo et al. (2021), franqueadoras de países não desenvolvidos tendem a não ter a reputação de sua marca consolidada no país, em função de não terem alcançado um elevado nível de maturidade da rede. Outro exemplo desta diferença foi apontado por Grünhagen et al. (2022), destacando que a duração de um contrato de franquia em países em desenvolvimento, como no caso brasileiro, tende a ser inferior à duração

observada em economias desenvolvidas, ocasionando desta forma, uma maior rotatividade de franqueados, uma diferença fundamental de propósito observado em economias desenvolvidas.

Retomando ao foco principal deste trabalho, as Teorias que explicam a decisão de franqueamento, pode-se apontar que apesar de emergirem novas vertentes, são duas as principais Teorias que buscam explicar o arranjo, a Teoria da Escassez de Recursos e a Teoria da Agência (Gillis & Castrogiovanni, 2012; Combs et al., 2011; Diaz-Bernardo, 2012). Como apresentado no decorrer desta seção, tanto a perspectiva longitudinal, como o contexto econômico em que a franqueadora está localizada, podem impactar a manifestação de atributos relacionados a este modelo de negócio. Pelo respaldo empírico ao longo dos anos, ambas as Teorias clássica de franqueamento foram escolhidas para fornecer a sustentação teórica deste trabalho, e serão apresentadas na sequência desta seção.

2.1 Teoria da escassez de recursos

A escassez, pela lente econômica, pode ser compreendida como um desajuste entre a demanda e oferta de algo. No contexto empresarial, compreende-se que a escassez de recursos materializa uma situação em que determinada organização precisa, mediante a finitude de seus ativos existentes, reorganizar-se para alcançar seus objetivos. Nesse sentido, a restrição de determinados recursos configura-se como sendo um risco a ser enfrentado por gestores (Moon et al., 2017). Fundamentada nesta perspectiva, a Teoria de Escassez de Recursos, proposta por Oxenfeldt & Kelly (1969), foi a primeira abordagem teórica objetivando compreender o processo de franqueamento de uma empresa.

Por esta ótica, a decisão de franqueamento é pautada na necessidade de uma marca mobilizar recursos, tanto financeiros como humanos, para seu crescimento em seus momentos iniciais de operação (Oxenfeldt & Kelly, 1969). Na dimensão econômica, a adoção de franquias representa uma forma das empresas obterem capital financeiro por meio de seus franqueados através das taxas e royalties, financiando assim seu processo de expansão (Choi et al., 2018). Argumenta-se que esta estratégia ganha importância em países não desenvolvidos, nos quais observa-se uma maior restrição de crédito e capital para empreendedores (Flores Villanueva & Ramírez, 2020), desta forma, sendo os franqueados uma importante fonte de capital para a franqueadora.

Ainda alinhada à esta perspectiva teórica e tendo como foco as expansões iniciais de uma marca, Caves & Murphy (1976) destacam que a decisão de franqueamento ocorre pelas economias de escalas possibilitadas por este modelo, em função da diluição dos gastos entre a

rede, como por exemplo em marketing. Por fim, outro aspecto comumente relacionado à Teoria da Escassez de Recursos é a exploração do conhecimento local do franqueado em mercados os quais a franqueadora ainda não atua (Oxenfeldt & Kelly, 1969; Combs et al., 2011).

Deriva desta perspectiva teórica a ideia de que o franqueamento nada mais é do que um estágio a ser enfrentado por uma jovem marca que busca expansão, e que em função de sua pouca robustez, não possui recursos próprios para financiar tais ações. Neste sentido, por esta lente teórica, sugere-se que com o passar dos anos uma marca que se consolidou por meio de franquias passe por um movimento de reconversão de suas unidades franqueadas, transformando-as em unidades próprias (Oxenfeldt & Kelly, 1969). Bitti et al. (2019b) averiguaram evidências empíricas deste processo no mercado brasileiro, ao constatarem o aumento da proporção de lojas próprias de franqueadoras no Brasil com o passar dos anos

Outros trabalhos empíricos (Seo, 2016; Seo et al., 2018) apontam para relevância do franqueamento como um instrumento que possibilita maior folga financeira para organizações, principalmente para pequenas e em fase de crescimento, as quais possuem dificuldade no acesso de capital (Park & Jang, 2018). Adicionalmente, Dermonde & Fischer (2022) ao analisarem o processo de franqueamento de startups brasileiras, um modelo de negócio caracterizados pela restrição de capital, constataram a importância da mobilização de recursos financeiros para franquias tradicionais e de recursos humanos para microfranquias.

A questão da escassez de recursos parece ganhar importância quando se considera o nível de maturidade econômica da região em que um empreendimento está localizado. Cao & Shi (2021) argumentam que em países em desenvolvimento, a escassez de recursos disponíveis faz com que a captura destes recursos torne-se um processo mais relevante do que aquele observado em países desenvolvidos.

Rubin (1978) foi um dos primeiros críticos aos pressupostos colocados pela Teoria da Escassez de Recursos. Na visão do autor, tomando como base a Teoria do Capital, a existência de franqueados avessos ao risco colocaria em contradição a argumentação proposta. Apesar dos trabalhos mencionados, com o passar dos anos, uma das principais críticas colocadas à esta perspectiva teórica relaciona-se à sua falta de verificação empírica. Castrogiovanni et al. (2006) argumentam que a principal contribuição desta Teoria se encontra na decisão do início do processo de franqueamento, não contribuindo consistentemente para explicar o processo de evolução de uma rede, destacando ainda a maior relevância no caso de pequenas empresas.

2.2 Teoria da agência

Desenvolvida por Jensen & Meckling (1976), a Teoria da Agência é fundamentada na relação de duas partes, o principal e o agente, sendo o primeiro responsável pela contratação do segundo para efetuação de determinado serviço por meio de um contrato. Partindo deste desenho proposto, pode-se compreender que a relação franqueador-franqueado, exemplifica a relação principal-agente.

Toda relação em uma franquia é fundamentada por meio da assinatura de um contrato, objetivando a mitigação de comportamentos oportunistas entre os atores envolvidos (Alon et al., 2012). Tais comportamentos oportunistas, ou de acordo com Eisenhardt (1989), não observáveis, podem caracterizar Risco Moral ou Seleção Adversa, ambos derivados da assimetria informacional entre as partes.

A interpretação da decisão de franqueamento a partir da perspectiva da Teoria da Agência relaciona-se à redução dos custos de monitoramento por parte da franqueadora ao adotar franqueados em substituição à manutenção de gerentes, caso as unidades fossem próprias (Brickley & Dark, 1987; Lafontaine, 1992). Lafontaine (1992) verificou empiricamente que a dispersão geográfica é um aspecto fundamental para decisão de se abrir uma unidade própria ou uma unidade franqueada. Os custos de se monitorar uma unidade dispersa geograficamente, ou seja, longe da matriz da marca são consideravelmente maiores do que aqueles para abertura de unidades franqueadas. Reforçando esta perspectiva, o estudo de Isaac et al. (2018) apontou que franqueadoras internacionais que operam no Brasil tendem a exercer um menor controle sobre seus franqueados do que o observado no caso das franqueadoras brasileiras com seus franqueados locais. Da mesma forma, de acordo com Melo et al. (2015), as capacidades de monitoramento colocam-se como um aspecto relevante para franqueadoras brasileiras internacionalizadas.

As discussões da literatura baseadas na Teoria da Agência também envolvem as cláusulas contratuais entre franqueados e franqueadora (Fadairo et al., 2021). Interessantemente, os autores destacam que em contraponto aquilo observado em países desenvolvidos, franqueadoras brasileiras tendem a utilizar em unidades dispersas geograficamente, contratos baseados em taxas fixas baixas e royalties elevados.

Adicionalmente, por meio da substituição de gerentes por empreendedores (franqueados), os quais recebem resíduos do resultado da unidade franqueada (Park & Jang, 2017) tende-se a observar a condução do negócio de uma maneira mais eficiente (Sveum & Sykuta, 2019). Neste sentido, pela ótica da Teoria da Agência, outro fator que corrobora a

expansão por meio de unidades franqueadas ao invés de unidades próprias reside na maior motivação e alinhamento de objetivos por parte de um franqueado frente a figura de um gerente (Brickley & Dark, 1987; Lafontaine, 1992).

Na visão de Diaz-Bernardo (2012), a Teoria da Agência ajuda a explicar o processo de franqueamento visto que ocorre uma redução do problema agente-principal dado o alinhamento de interesses e expectativas entre franqueados e franqueadora. Neste sentido, de acordo com o autor, a tendência com o crescimento de uma rede seria a de um aumento do percentual de unidades franqueadas.

3 Metodologia

Esta pesquisa, caracterizada como sendo descritiva (Gil, 2008), adota um enfoque metodológico qualitativo (Sampieri et al., 2013), sendo operacionalizada por meio de um estudo de caso único (Yin, 2015). De acordo com o autor, este tipo de pesquisa tem como objetivo a compreensão em profundidade de determinado contexto. A escolha pelo estudo de caso único justifica-se pela especificidade do caso analisado. Quando do desenho da pesquisa, a marca havia recém experienciado seu primeiro movimento de expansão, por meio de uma unidade própria, e havia há pouco formalizado seu projeto de crescimento por meio de unidades franqueadas. Ademais, o fato de a empresa ter sido desenvolvida inspirada em uma das maiores franqueadoras americana, contribuiu para sua seleção. Sendo assim, enxergou-se no estudo da referida empresa, uma ímpar oportunidade de explorar as diversas fases que configuram o processo de expansão por meio de franquias, buscando compreender as especificidades envolvidas no processo de uma marca que foi criada a partir de um caso de sucesso.

O caráter longitudinal é conferido a este trabalho uma vez que se aprofunda nos movimentos de expansão do caso analisado entre os anos de 2018 e 2022. As escolhas das datas para a coleta de dados deram-se por motivos internos ao negócio (formalização da decisão de franqueamento em 2018, e após a abertura da quinta unidade da marca, indicando certo nível de maturidade, ocorrido no final de 2021), mas também possibilitaram a compreensão de fatores externos ao negócio, ilustrando uma visão pré e pós pandemia.

Para obtenção dos dados, foram utilizadas duas técnicas investigativas. A primeira, e mais importante, foi a condução de duas entrevistas em profundidade com o Diretor Executivo da rede, um dos sócios empreendedores e idealizadores da marca. De acordo com Gil (2008), este tipo de procedimento metodológico possibilita, por meio de um diálogo assimétrico a obtenção de informações. Na primeira coleta de dados objetivou-se a condução de entrevistas

com outros sócios empreendedores da marca, contudo, tanto por limitações de agenda, como pela avaliação por parte do entrevistado de que os demais sócios, por serem responsáveis por outras áreas da empresa, não contribuiriam com informações adicionais, optou-se pela entrevista única. Avaliou-se que a coleta de dados realizada apenas com o CEO da empresa, em função de sua propriedade nos temas abordados, não prejudicaria a condução desta pesquisa.

Definiu-se que a primeira das entrevistas (realizada presencialmente em setembro de 2018, pouco tempo após a divulgação da decisão de franqueamento da marca) seguiria o formato não estruturado. Teve-se como objetivo central ouvir livremente o Entrevistado em temas mais gerais como, histórico da empresa, a decisão de se tornar uma franqueadora e seus planos futuros. Em abril de 2022, uma nova entrevista, desta vez por meio de plataforma digital, foi realizada com o mesmo empreendedor. Neste segundo encontro, objetivou-se avaliar os primeiros anos de operação da marca enquanto franqueadora, e como as motivações para decisão foram efetivadas ou não, para tanto, empregou-se um roteiro semiestruturado (Apêndice 1), construído a partir das evidências levantadas na primeira coleta (perguntas 1, 2 e 3), e que também apresentou itens (pergunta 4) relacionados à Teoria da Escassez de Recursos (Oxenfeldt & Kelly, 1969; Caves & Murphy, 1976) e Teoria da Agência (Brickley & Dark, 1987; Lafontaine, 1992). Ambas as entrevistas, com duração de cerca de 45 minutos cada, foram gravadas, mediante consentimento do entrevistado, e posteriormente transcritas em sua totalidade.

Esta pesquisa valeu-se ainda de análise documental como segunda técnica investigativa (Gil, 2008). Foram analisadas duas fontes de dados, objetivando a comparação e validação das informações obtidas nas entrevistas: i) análise das redes sociais e site institucional da franqueadora, em especial, a sessão de “Seja um Franqueado”; e ii) análise de revistas de mídia especializada na área de negócios que abordaram o case do Fast Casual Mexicano. Os documentos analisados confirmaram as informações apresentadas pelo Entrevistado. O primeiro grupo, composto por páginas institucionais analisadas na internet, desenvolvidas com o objetivo de prospectar potenciais franqueados, confirmou as informações apresentadas pelo Entrevistado com relação ao modelo de funcionamento da empresa, os valores de investimento necessários, bem como projeções de mercado. Já no segundo grupo, as matérias analisadas indicaram concordância com a trajetória da empresa analisada, assim como, a perspectiva de planos de crescimento da marca. A busca e seleção deste material foi feita por meio de mecanismos de pesquisa na Internet, utilizando-se o nome real do Fast Casual Mexicano.

As informações obtidas foram analisadas por meio de uma Análise de Conteúdo. De acordo com Bardin (1977), este tipo de técnica é caracterizado pela decodificação dos dados e consequente categorização. Segundo Krippendorff (2018), dentre as aplicações científicas, a Análise de Conteúdo pode ser utilizada quando se tem como objetivo a compreensão de padrões ou a avaliação de processos institucionais. Desta forma, compreendeu-se, pelo desenho metodológico proposto nesta pesquisa, que esta forma de análise se configurava como a melhor maneira de confronto entre os dados coletados empiricamente e as Teorias apresentadas sobre o fenômeno analisado.

A primeira categoria de análise utilizada referiu-se à descrição do histórico e dados gerais da franqueadora, sendo apresentados no primeiro item da seguinte seção. Estas categorias foram desenvolvidas a partir da primeira coleta de dados realizada, ou seja, são caracterizadas como sendo de base empírica. Um segundo momento da análise, segundo os passos apresentados por Sampaio & Lycarião (2021), envolveu a categorização do *corpus textual* a partir dos elementos apresentados por cada uma das Teorias. Para Teoria da Escassez de Recursos foram considerados os fatores: Captação de Recursos Financeiros; Captação de Recursos Humanos; Desenvolvimento de Economias de Escalas e Conhecimento Local do Franqueado. Já para Teoria da Agência considerou-se: Minimização dos Custos de Monitoramento e Comprometimento do Franqueado. Este processo analítico teve como objetivo compatibilizar elementos teóricos com fatos observáveis, buscando desta forma, uma validação empírica dos pressupostos apresentados em cada uma das principais vertentes teóricas que discorrem sobre o fenômeno da decisão de franqueamento. De uma maneira simplificada, cada um dos trechos apresentados pelo Entrevistado foi categorizado de acordo com os elementos apresentados pelas Teorias que sustentam a condução deste trabalho. Posteriormente, buscou-se observar se os trechos categorizados confirmavam ou contrastavam os pressupostos teóricos.

4 Apresentação dos dados

As informações apresentadas nesta seção foram obtidas por meio das entrevistas realizadas e da análise documental conduzida. São apresentadas 3 subseções, a primeira delas, de caráter descritivo, apresenta a trajetória e aspectos gerais do Fast Casual Mexicano; a segunda é focalizada na perspectiva pré franqueamento; e por fim, a terceira apresenta os impactos do franqueamento sobre o funcionamento da rede.

4.1 O fast casual mexicano

Tendo inaugurado sua primeira unidade em setembro de 2016, no distrito de Barão Geraldo em Campinas/São Paulo, o Fast Casual Mexicano, foi concebido por quatro empreendedores que buscavam explorar o nicho de mercado mexicano, até então, pouco explorado no país. O desenvolvimento e formatação do modelo de negócio, se deu fortemente influenciado por uma grande rede americana. Neste processo, algumas alterações, principalmente relacionadas ao produto foram feitas objetivando-se adequar ao público brasileiro.

O produto oferecido pela marca tem como público-alvo as classes B e C, principalmente entre 18 e 35 anos. A escolha deste nicho influenciou a decisão dos empreendedores abrirem a primeira unidade no referido distrito, caracterizado por ser berço de duas das maiores universidades do interior paulista, e pelo alto nível de renda de sua população residente. O caráter jovem da população, de acordo com o entrevistado, configurou-se como outro fator decisivo para escolha do local, dada uma maior propensão à experimentação de novos produtos.

Em poucos meses a aposta mostrou-se efetiva, e a marca chegou em seu *break even*. Neste momento, de acordo com o empreendedor, cogitou-se à expansão da marca por meio de unidades franqueadas, contudo, houve consenso entre os sócios de que seria necessário uma mais profunda estruturação e consolidação do modelo de funcionamento da marca antes da adoção deste modelo. Neste sentido, tomaram a decisão de abrir uma segunda unidade própria, em outro bairro de Campinas, dada a possibilidade de maior controle sobre as operações. A captação de recursos para investir na nova unidade, veio por meio de uma consolidada *holding* de franquias brasileira que realizou o aporte financeiro necessário, tendo como contrapartida, 50% de propriedade sobre a segunda unidade. A segunda unidade foi inaugurada no bairro do Cambuí em novembro de 2017. A parceria firmada entre as partes visava também os próximos passos da marca, a abertura de novas unidades no país, valendo-se do formato de franquias.

O processo de estruturação da marca para atuar enquanto franqueadora iniciou-se em 2018. O sucesso na cidade de Campinas indicava um caminho de rápido crescimento para o empreendimento. Um indício disto foi a comercialização de quatro unidades franqueadas no ano de 2019. O modelo adotado pela franqueadora, caracterizado pelo empreendedor como sendo de “alto faturamento, porém com alto custo”, envolve o investimento entre R\$800.000,00 e R\$1.200.000,00 para abertura de unidades franqueadas.

Contudo, a pandemia de COVID-19, iniciada em março de 2020, arrefeceu o processo de expansão. Durante o período pandêmico, como observado no setor como um todo, a marca

experienciou uma brusca redução em seu faturamento. Ao mesmo tempo, os impactos da crise econômica brasileira, potencializados pela desvalorização do real, pressionaram os custos de operação da rede, dada a indexação de grande parte dos insumos utilizados ao dólar. Neste contexto dois dos franqueados previamente selecionados desistiram de abrir unidades da marca.

Apesar dos desafios enfrentados o Fast Casual Mexicano concretizou a abertura de três unidades franqueadas: em junho de 2020 em Ribeirão Preto, em maio de 2021 em São José dos Campos e em dezembro de 2021 no bairro do Itaim Bibi em São Paulo. Durante o ano de 2022 os resultados da rede melhoraram, contudo, quando da coleta de dados, representavam cerca de 70% do desempenho observado pré pandemia.

4.2 O pré franqueamento

De acordo com o empreendedor, a marca foi criada objetivando-se tornar uma grande rede no país, sendo que para isso, o franqueamento é um aspecto-chave. A necessidade de contar com o investimento da *holding* para abertura da segunda unidade da marca revela a centralidade exercida pela mobilização de recursos financeiros.

A estratégia de promover a abertura de uma segunda unidade no mesmo município da primeira, de acordo com o entrevistado, deu-se pela percepção de que no momento da estruturação do modelo proposto pela marca, os empreendedores deveriam acompanhar de perto o funcionamento de todas as unidades. A padronização das operações e o estabelecimento de procedimento para funcionamento das unidades foram realizados objetivando-se desenvolver na marca competências necessárias para atuação enquanto franqueadora. Neste mesmo sentido foram implementados mecanismo de controle, como por exemplo, um software de gestão integrado.

Na visão do sócio, o aspecto preponderante para decisão de expandir a marca por meio de unidades franqueadas deve-se ao fato de que a velocidade de expansão, valendo-se deste modelo, é potencializada, devido à intensa captação de recursos financeiros.

O modelo de funcionamento prévio à abertura das unidades franqueadas caracterizava-se fortemente por economias de escalas entre as unidades. Neste processo, aspectos como a centralização da preparação de insumos e ações de marketing coordenadas (aspecto-chave na trajetória do empreendimento) podem ser mencionados.

4.3 O pós franqueamento

Na visão do empreendedor, a percepção de que o aspecto financeiro é preponderante para decisão de abertura de unidades franqueadas foi confirmada: “*conseguimos abrir mais lojas, que possuem uma alta capacidade de venda, sem investirmos nada*”. Além da cobrança de Taxas de Franquias, a franqueadora cobra de seus franqueados royalties de 5% sobre o faturamento. No atual estágio da marca, não são cobradas Taxa de Marketing, que passarão a ser operacionalizadas após a abertura da 10^a unidade.

No modelo atual utilizado pela marca a comunicação e estratégia de marketing são realizadas de maneira centralizada. A franqueadora conta com uma equipe interna de Marketing e Design, responsável pela criação de conteúdo junto à uma agência externa. Todas as ações de marketing online são realizadas por perfis centrais da franqueadora nas redes sociais, sendo vedados aos franqueados possuírem perfis paralelos de suas unidades. Contudo, o empreendedor projeta a parceria com a agências de marketing nas cidades dos franqueados, buscando explorar as potencialidades de cada uma das regiões. Neste mesmo sentido, em sua visão, a utilização de franqueados em outras cidades beneficia a marca, visto que eles possuem maior conhecimento local, sendo este aspecto preponderante, por exemplo, para escolha do ponto comercial, para definição de estratégias locais e pela realização de benchmarking com outros players de sua praça. Para ele: “*Cada franqueado possui um know how próprio, relacionado à área em que está inserido*”.

Com relação às operações, a franqueadora optou pela industrialização dos insumos-chave, fazendo parceria com fornecedores do estado de São Paulo, responsáveis pela distribuição à todas as unidades franqueadas, a partir de pedidos realizados pelos gerentes locais. Este aspecto teve como impacto uma nova estratégia de precificação dos produtos, contudo, possibilitou que a padronização e manutenção dos níveis de qualidade do produto se mantivessem mesmo com as unidades franqueadas, na visão do entrevistado. Ainda no que tange a qualidade, a franqueadora segue com mecanismos de controle sobre todas as unidades, como por exemplo, por meio do preenchimento de checklists diários e mensais pelos franqueados, condução de auditorias internas trimestrais nas unidades franqueadas (foco na qualidade do produto). Outro aspecto relacionado ao controle das operações refere-se à manutenção de um software de gestão integrado entre as unidades e a centralização por parte da franqueadora do SAC/análise das avaliações das unidades na plataforma de entrega utilizada.

Na avaliação dos potenciais franqueados, são dois os principais aspectos analisados: capacidade financeira e compatibilidade de perfil com a marca. Este segundo aspecto direciona

a escolha por investidores com um perfil mais jovem, e conseqüentemente convergente com o público-alvo da marca. Com relação às motivações dos franqueados frente a figura de um gerente, o gestor argumenta que de fato o senso de dono traz maiores responsabilidades, contudo, pontua que modelos de remuneração atrelados ao desempenho de um gerente mitigam consideravelmente essa diferença.

Por fim, os planos de expansão da marca envolvem seguir com foco na abertura de unidades no estado de São Paulo para posteriormente avançarem em outros estados do país. Este salto de uma franqueadora regional para franqueadora nacional traria, na visão do entrevistado, a necessidade de maiores investimentos logísticos, como por exemplo, a criação de Centros de Distribuição ou a contratação de operadores logísticos. Com relação à natureza das unidades, devido ao momento de baixa disponibilidade de capital, o empreendedor argumenta a favor da abertura de novas unidades franqueadas: *“Temos que deixar o negócio rentável e sustentável, crescendo via franquias primeiro”*. A retomada do crescimento por meio de unidades próprias, com maior rentabilidade, deve ocorrer somente após uma maior consolidação da marca no estado.

5 Discussão dos resultados

Partindo da análise do processo de expansão do Fast Casual Mexicano, evidenciou-se que a decisão de operação por meio de unidades franqueadas, configura-se como sendo estratégica (Flores Villanueva & Ramírez, 2020) para uma organização, contribuindo desta forma com seu crescimento (Madanoglu & Castrogiovanni, 2018; Choi et al., 2018). Importante considerar, entretanto, como as heterogeneidades de cada mercado impactam o ciclo de vida de uma franqueadora (Fadairo et al., 2021).

A análise longitudinal do processo de expansão do Fast Casual Mexicano, por meio de unidades franqueadas, revela a centralidade que a Captação de Recursos Financeiros exerce. De acordo com Oxenfeldt & Kelly (1969), os franqueados são fundamentais, nos momentos iniciais de expansão de uma marca ao oferecerem recursos financeiros para abertura de novas unidades. No caso analisado, esse aspecto foi preponderante para decisão de franqueamento e foi corroborado com o início das operações. A estratégia de expansão por meio de unidades franqueadas foi uma forma do Fast Casual Mexicano obter maiores volumes de capital financeiro (Seo, 2016; Seo et al., 2018; Choi et al., 2018), principalmente em um cenário de elevado custo de crédito em função do contexto econômico brasileiro (Park & Jang, 2018; Flores Villanueva & Ramírez, 2020). Este contexto alinha-se à ideia de Cao & Shi (2021) de

que empreendimentos localizados em países em desenvolvimento tendem a possuir uma maior dificuldade na captação e mobilização de recursos financeiros do que aqueles localizados em países desenvolvidos. Sendo assim, a mobilização de recursos financeiros, um aspecto preponderante para decisão de franqueamento de uma maneira geral (Oxenfeldt & Kelly, 1969), parece ganhar ainda mais importância quando se observa o caso de um empreendimento em uma economia em desenvolvimento, como no caso aqui analisado.

De acordo com o empreendedor, a importância de se utilizar capital de terceiros foi potencializada devido ao contexto pandêmico: “*Se eu tivesse colado lojas próprias em todos os lugares, nós teríamos tido todas as perdas financeiras sozinhos*”. Essa percepção destaca que para além da mobilização de recursos financeiros por si só, o franqueamento configura-se como uma estratégia de mitigação de risco para a franqueadora (Moon et al., 2017; Koh et al., 2018).

A mesma convergência com a Teoria da Escassez de Recursos não pode ser observada no caso da Captação de Recursos Humanos, aspecto não abordado pelo empreendedor. Por sua vez, o Desenvolvimento de Economias de Escalas parece ter sido potencializado no decorrer do processo de expansão da marca. A centralização das ações de marketing e a contratação de fornecedores responsáveis pela produção em maior escala dos insumos utilizados são exemplos disso (Caves & Murphy, 1976). Por fim, o último elemento apresentado por esta vertente teórica, o Conhecimento Local do Franqueado (Oxenfeldt & Kelly, 1969), apesar não ter sido mencionado como um fator determinante no pré franqueamento, foi destacado, na visão do empreendedor, como um aspecto relevante no funcionamento atual da rede (por exemplo, na seleção do ponto comercial e na definição de estratégias locais) ainda podendo ser mais bem explorado.

No tocante aos aspectos apresentados pela Teoria da Agência, verificou-se que apesar de não ser mencionado como um fator preponderante para decisão de franqueamento, a Minimização dos Custos de Monitoramento pode ser observada no caso do Fast Casual Mexicano. Como apresentado nesta visão teórica, a adoção das unidades franqueadas em localidades dispersas geograficamente (Lafontaine, 1992) é justificada pela não necessidade de acompanhamento no dia a dia das unidades por parte dos empreendedores (Brickley & Dark, 1987). Nesse sentido, o fato de as únicas unidades próprias da rede estarem localizadas na mesma cidade (sede da franqueadora) corrobora esta visão, visto que foi destacada uma diferença na atuação dos idealizadores do Fast Casual Mexicano nas unidades próprias e nas franqueadas. Foram implementados mecanismos de controle (software de gestão e checklists)

que possibilitam o comparecimento dos sócios nas unidades franqueadas apenas eventualmente, indicando um processo que visa o desenvolvimento de capacidades de monitoramento por parte da franqueadora (Melo et al., 2015). Desta forma, pode-se interpretar, no caso do Fast Casual Mexicano, que a expansão por meio de unidades franqueadas em localidades dispersas geograficamente ocasionou uma redução nos custos de monitoramento da franqueadora em comparação com uma possível utilização de unidades próprias (Bitti et al., 2019a). Contudo, estes aspectos contrastam parcialmente com as conclusões de Isaac et al. (2018) relacionadas ao grau de controle das franqueadoras brasileiras sobre franqueados locais, aspecto esse, possivelmente decorrente do modelo de negócio adotado pelo Fast Casual Mexicano ser inspirado em uma grande rede americana. Em contraponto, o maior grau de comprometimento do franqueado frente um gerente não foi efetivamente observado, tanto na perspectiva pré como na perspectiva pós franqueamento.

A figura 1 apresenta uma síntese dos resultados obtidos, alinhando-se os fatores apresentados pelas teorias explicativas às motivações para decisão de franqueamento e aos efeitos desta decisão no caso do Fast Casual Mexicano.

Figura 1

Análise dos Fatores Pré e Pós Franqueamento – Fast Casual Mexicano

Teoria	Fator	Pré Franqueamento	Pós Franqueamento
Teoria da Escassez de Recursos (Oxenfeldt & Kelly, 1969; Caves & Murphy, 1976)	Captção de Recursos Financeiros	Aspecto Observado	Aspecto Observado
	Captção de Recursos Humanos		
	Desenvolvimento de Economias de Escalas	Aspecto Observado	Aspecto Observado
	Conhecimento Local do Franqueado		Aspecto Observado
Teoria da Agência (Brickley & Dark, 1987; Lafontaine, 1992)	Minimização dos Custos de Monitoramento		Aspecto Observado
	Comprometimento do Franqueado		

Fonte: Os autores, resultado da pesquisa.

Em síntese, pode-se notar que as configurações dos aspectos variam de acordo com o estágio do ciclo em que a franqueadora está localizada, podendo ser reforçadas em função das características contextuais do mercado em que ela está inserida. No momento da decisão de franqueamento em si, em função das dificuldades estruturais para obtenção de crédito em um país em desenvolvimento, aspectos relacionados à Teoria da Escassez de Recursos ganham

importância. Entretanto, com o passar do tempo, aspectos como a Minimização dos Custos de Monitoramento, atrelados à Teoria da Agência, passam também a ser destacados.

No tocante à composição do mix entre unidades próprias e franqueadas adotado pelo Fast Casual Mexicano, pode-se verificar um alinhamento parcial com ambas as perspectivas teóricas. Por um prisma, considerando o momento atual e as próximas expansões (por meio de unidades franqueadas), pode-se verificar um maior alinhamento à Teoria da Escassez de Recursos (Oxenfeldt & Kelly, 1969; Caves & Murphy, 1976). Por outro lado, a adoção de unidades franqueadas em locais dispersos geograficamente, e de unidades próprias próximas à matriz, corroboram a visão apresentada pela Teoria da Agência (Brickley & Dark, 1987; Lafontaine, 1992).

Necessário pontuar ainda que o processo de expansão do Fast Casual Mexicano, apesar de bem-sucedido, poderia ter sido ainda mais acelerado neste período, não fosse a pandemia de COVID-19, contexto que trouxe desafios para a economia como um todo, sendo o segmento de alimentação um dos mais afetados (Norris et al., 2021).

Por fim, com relação ao caráter longitudinal desta pesquisa, podem ser traçados paralelos com as discussões sobre as fases da relação entre franqueados e franqueadora. Como apontado por Blut et al. (2011) e Varotto & Parente (2016), o início da operação de um franqueado é caracterizado como um período de lua de mel, em que este encontra-se no auge de suas expectativas e empolgação com o negócio. De forma análoga, pode-se observar no caso do Fast Casual Mexicano, a expectativa de que logo após o início da operação enquanto franqueadora, o negócio fosse escalar exponencialmente e de maneira acelerada. Contudo, com o passar do tempo, e com o início das operações das unidades franqueadas, pode-se notar as dificuldades envolvidas no processo de crescimento da empresa. Adicionalmente, é possível teorizar, que o período de lua de mel do Fast Casual Mexicano foi ainda menor do que aquele potencialmente observado em outras franqueadoras, por conta das dificuldades impostas pela pandemia de COVID-19.

6 Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo analisar e comparar à luz da Teoria da Escassez de Recursos e Teoria da Agência, as motivações para decisão de franqueamento (pré) e os efeitos desta decisão (pós) de uma franqueadora do segmento alimentício, partindo-se do estudo de caso com o Fast Causal Mexicano, uma promissora rede de brasileira originária da cidade de Campinas.

Partindo-se dos dados coletados e das análises realizadas, pode-se concluir que o aspecto Captação de Recursos Financeiros (Oxenfeldt & Kelly, 1969), alinhado à primeira perspectiva teórica, é preponderante para decisão de franqueamento, sendo corroborado pela experiência pós franqueamento. Um segundo fator, ainda alinhado à Teoria da Escassez de Recursos, e apresentado em ambos os momentos de análise, é o Desenvolvimento de Economias de Escala (Caves & Murphy, 1976). Por fim, pode-se destacar que o Conhecimento Local do Franqueado (Oxenfeldt & Kelly, 1969), bem como a Minimização dos Custos de Monitoramento (Lafontaine, 1992; Brickley & Dark, 1987), apesar de não afetarem diretamente a decisão de franqueamento em si, trouxeram impactos relevantes para o funcionamento da rede após o início das operações com franqueados.

Este trabalho contribuiu com a literatura sobre franquias ao analisar o processo de expansão de uma franqueadora localizada em um país não desenvolvido, reforçando a centralidade exercida pela captação de recursos financeiros neste processo, potencializada pelo contexto de crise derivado da pandemia de COVID-19. Contudo, a principal contribuição teórica deste trabalho, encontra-se na adoção de uma metodologia que possibilitou a análise longitudinal do processo de franqueamento de uma marca, afastando-se da visão retrospectiva geralmente apresentada em trabalhos do campo (Gillis & Castrogiovanni, 2012) e auxiliando a construir uma visão mais integrativa do processo de decisão de franqueamento e seus efeitos nos primeiros anos de operação de uma franqueadora. Pode-se traçar um claro panorama de como os elementos que motivaram a decisão de franqueamento da marca, foram ou não concretizados nos primeiros anos de atuação da marca enquanto franqueadora. Da mesma forma, esta pesquisa contribuiu com o debate sobre o ciclo de vida de uma franqueadora, traçando paralelos com a literatura já consolidada sobre o ciclo de relação entre franqueados e franqueadora.

Conclui-se que a Captação de Recursos Financeiros e o Desenvolvimento de Economias de Escala foram preponderantes para decisão de franqueamento em si, revelando a centralidade da Teoria da Escassez de Recursos nesse processo. Contudo, com o passar do tempo, apesar destes elementos terem sido observados no processo de expansão da marca, outros fatores ganharam destaque, como por exemplo, o Conhecimento Local dos Franqueados e a Minimização dos Custos de Monitoramento. Este segundo aspecto, construído à base da Teoria da Agência, confirma a importância desta perspectiva teórica na explicação do processo de franqueamento de uma marca. Durante a pesquisa evidenciou-se ainda, como as especificidades

contextuais do local em que a franqueadora está presente influenciam a manifestação e interações entre estes fatores.

No campo prático, este trabalho pode contribuir com empreendedores que buscam a expansão de seus negócios por meio de unidades franqueadas. Partindo de um case de sucesso, é possível compreender a dinâmica envolvida neste processo decisório, bem como seus efeitos no processo pós início das operações.

As principais limitações deste trabalho referem-se à impossibilidade de generalização dos resultados uma vez que parte da compreensão do processo de um caso específico. Adicionalmente, a condução de entrevistas com apenas um dos empreendedores da marca, bem como as dificuldades postas para a triangulação das informações levantadas colocam-se como limitantes deste trabalho. Sendo assim, a partir das considerações aqui apresentadas, sugere-se a condução de estudos longitudinais (pré *versus* pós franqueamento) com um maior número de marcas, possibilitando uma verificação empírica mais acurada sobre os estágios iniciais da vida de uma franqueadora. Da mesma forma, sugere-se a condução de estudos com franqueadoras de outros países em desenvolvimento, ou até mesmo, estudos que verifiquem como os fatores apresentados pelas Teorias aqui abordadas impactam as operações dos franqueados.

Contribuições dos autores

Contribuições	Dermonde, M.	Gomes, S. C.	Garcia, R. C.
Contextualização	X	X	X
Metodologia	X	X	X
Software	X	-----	-----
Validação	X	X	X
Análise formal	X	-----	-----
Investigação	X	-----	-----
Recursos	-----	-----	-----
Curadoria de dados	X	-----	-----
Original	X	-----	-----
Revisão e edição	X	X	X
Visualização	X	X	X
Supervisão	X	X	X
Administração do projeto	X	-----	-----
Aquisição de financiamento	-----	-----	-----

Referências

ABF. (2017a). Desempenho do Franchising 2016 Internacionalização. Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2017/06/Desempenho-do-Franchising-2016-Internacionalizacao-2.pdf>. Acesso em: 10/04/2022.



- ABF. (2017b). Estudo da ABF assinala as 30 maiores cidades em unidades e marcas no Brasil. Disponível em: <https://www.abf.com.br/estudo-da-abf-assinala-as-30-maiores-cidades-em-unidades-e-marcas-no-brasil/>. Acesso em: 10/04/2022.
- ABF. (2021). Desempenho do Franchising Brasileira em 2020. Disponível em: <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>. Acesso em: 10/04/2022.
- Alon, I., Ni, L., & Wang, Y. (2012). Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 379-386. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.009>
- Aguiar, H. D. S., Luppe, M. R., & Nascimento, P. T. D. S. (2021). Modelo de Fatores Influentes na Operação de Franquias. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 45-61. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.3>
- Asgharian, E., Tasavori, M., & Andersén, J. (2021). Should fast-food franchisees pursue entrepreneurial orientation?. *Entrepreneurship Research Journal*. <https://doi.org/10.1515/erj-2019-0377>
- Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Lisboa: edições, 70, 225.
- BRASIL. (1994). Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Brasília. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm. Acesso em 12/04/2022.
- Bitti, E. J. S., Magnani, V. M., & Thomazella, B. (2019a). Custos de agência e escassez de recursos: Influências no franchising brasileiro. *BBR. Brazilian Business Review*, 16, 383-399. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.4.5>
- Bitti, E. J., Fadairo, M., Lanchimba, C., & dos Santos Silva, V. L. (2019b). Should I stay or should I go? Geographic entrepreneurial choices in Brazilian franchising. *Journal of Small Business Management*, 57, 244-267. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12469>
- Blut, M., Backhaus, C., Heussler, T., Woisetschläger, D. M., Evanschitzky, H., & Ahlert, D. (2011). What to expect after the honeymoon: Testing a lifecycle theory of franchise relationships. *Journal of Retailing*, 87(3), 306-319. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.06.003>
- Bretas, V. P. G., Rocha, T. V., Spers, E. E., & de Resende Melo, P. L. (2020). Modos de governança em redes de franquias internacionalizadas: seleção de parceiros e relacionamentos. *ReMark-Revista Brasileira de Marketing*, 19(1), 150-173. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i1.17139>
- Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form the case of franchising. *Journal of financial economics*, 18(2), 401-420. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(87\)90046-8](https://doi.org/10.1016/0304-405X(87)90046-8)
- Cao, Z., & Shi, X. (2021). A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies. *Small Business Economics*, 57, 75-110. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00326-y>

- Cantoni, A. D., Rocha, T. V., Galhanone, R. F., & Righetti, M. L. (2019). Estratégias de marketing internacional adotadas no processo de internacionalização de franquias: um estudo de caso múltiplo no setor de vestuário. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(2), 19-54. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i2.3667>
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006). Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *Journal of small business management*, 44(1), 27-44. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00152.x>
- Caves, R. E., & Murphy, W. F. (1976). Franchising: Firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 572-586. <https://doi.org/10.2307/1056250>
- Chiou, J. S., & Droge, C. (2015). The effects of standardization and trust on franchisee's performance and satisfaction: A study on franchise systems in the growth stage. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 129-144. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12057>
- Choi, S., Lee, S., Choi, K., & Sun, K. A. (2018). Investment–cash flow sensitivities of restaurant firms: A moderating role of franchising. *Tourism Economics*, 24(5), 560-575. <https://doi.org/10.1177/1354816618759201>
- Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of management*, 30(6), 907-931. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.006>
- Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., Shook, C. L., & Short, J. C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of management*, 37(1), 99-126. <https://doi.org/10.1177/0149206310386963>
- de Almeida, M. D. J. F., Lanfranchi, A. G., & Melo, P. L. D. R. (2018). Legal environment of the destination countries of internationalized Brazilian franchise chains. *Review of International Business*, São Paulo, 13(3), 14-27. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.13314-27>
- de Faria Olivo, R. L., de Souza Nascimento, P. T., Sales, G. A. W., & da Silva, F. L. (2020). The Brazilian franchising puzzle: What explains network quality, growth and franchisees' satisfaction. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 21(Suppl 1), 79-93. <https://doi.org/10.1007/s40171-020-00242-w>
- Dermonde, M., & Fischer, B. B. (2022). Franchising Strategies in Startups: Building an Analytical Framework. *Latin American Business Review*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/10978526.2022.2041431>
- Diaz-Bernardo, R. (2012). An analysis of three confronting theories to explain franchising supply. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 10(3), 167-170. <https://doi.org/10.19030/jber.v10i3.6856>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>

- Fadairo, M., & Lanchimba, C. (2017). Franchising in Latin America. In Handbook of research on franchising. Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781785364181.00036>
- Fadairo, M., Kaswengi, J., Lanchimba, C., & Silva Bitti, E. J. (2021). Brand equity protection and new geographic dynamics evidence from franchising in Brazil. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 36(3), 8-24.
<https://doi.org/10.1177/2051570720966287>
- Flores Villanueva, C. A., & Gaytán Ramírez, M. D. C. (2020). The factors that determine franchising intensity: An analysis in an emerging economy. *Thunderbird International Business Review*, 62(6), 647-659. <https://doi.org/10.1002/tie.22173>
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Gillis, W., & Castrogiovanni, G. J. (2012). The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 75-98. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0158-8>
- Gillis, W. E., Combs, J. G., & Yin, X. (2020). Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 105899. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.09.004>
- Grünhagen, M., González-Díaz, M., Hussain, D., & Monteiro da Silva Filho, H. (2022). Multibrand, multisystem and multirole franchising: A qualitative exploration and framework development in Brazil. *Journal of Small Business Management*, 60(2), 253-288. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1800353>
- Hunt, S. D. (1977). Franchising: Promises, problems, prospects. *Journal of Retailing*, 53(3), 71-84.
- Isaac, V. R., Melo, P. L. R., & Borini, F. M. (2018). Foreign and Domestic Franchise Chains in an Emerging Market: A Comparative Analysis/Redes de Franquias Estrangeiras e Domésticas em um Mercado Emergente: Análise Comparativa. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 22(1), 46-70. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2018160213>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In Corporate Governance (pp. 77-132). Gower.
- Koh, Y., Rhou, Y., Lee, S., & Singal, M. (2018). Does franchising alleviate restaurants' vulnerability to economic conditions?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(4), 627-648. <https://doi.org/10.1177/1096348015619411>
- Krippendorff, K. (2018). Content analysis: An introduction to its methodology. Sage publications.
- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: some empirical results. *The rand journal of economics*, 263-283. <https://doi.org/10.2307/2555988>

- Lanchimba, C., Porras, H., Salazar, Y., & Windsperger, J. (2021). Franchising and country development: evidence from 49 countries. *International Journal of Emerging Markets*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2020-0779>
- Madanoglu, M., & Castrogiovanni, G. J. (2018). Franchising proportion and network failure. *Small Business Economics*, 50(4), 697-715. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9890-6>
- Melo, P. L. D. R., Borini, F. M., Oliveira Jr, M. D. M., & Parente, R. C. (2015). Internationalization of Brazilian franchise chains: A comparative study. *Revista de Administração de Empresas*, 55, 258-272. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150303>
- Moon, J., Sharma, A., & Lee, W. S. (2017). Restaurant franchising and top management team. *Service Business*, 11(2), 299-319. <https://doi.org/10.1007/s11628-016-0310-9>
- Norris, C. L., Taylor Jr, S., & Taylor, D. C. (2021). Pivot! How the restaurant industry adapted during COVID-19 restrictions. *International Hospitality Review*. <https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0052>
- Oxenfeld, A. R. & Kelly, A. (1969). Will successful franchise system become wholly-owned chains?. *Journal of retailing*, 44, 69-83.
- Perdreau, F., Le Nadant, A. L., & Cliquet, G. (2015). Human capital intangibles and performance of franchise networks: A complementary view between agency and critical resource perspectives. *Managerial and Decision Economics*, 36(2), 121-138. <https://doi.org/10.1002/mde.2656>
- Park, K., & Jang, S. S. (2017). Is restaurant franchising capital a substitute for or a complement to debt?. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 63-71. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.03.001>
- Park, K., & Jang, S. (2018). Is franchising an additional financing source for franchisors? A Blinder–Oaxaca decomposition analysis. *Tourism Economics*, 24(5), 541-559. <https://doi.org/10.1177/1354816618757561>
- Rosado-Serrano, A., Paul, J., & Dikova, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238-257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.049>
- Rubin, P. H. (1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *The Journal of law and economics*, 21(1), 223-233. <https://doi.org/10.1086/466918>
- Salar, M., & Salar, O. (2014). Determining pros and cons of franchising by using swot analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 122, 515-519. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1385>
- Sampaio, R. C., & Lycarião, D. (2021). Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Baptista Lucio, M. D. P. (2013). Metodologia de pesquisa. 5 a Edição. São Paulo: McGraw-Hill.

- Seo, K. (2016). The effect of franchising on debt maturity in the US restaurant industry. *Tourism Economics*, 22(6), 1404-1422. <https://doi.org/10.1177/1354816616672802>
- Seo, K., Soh, J., & Sharma, A. (2018). Do financial constraints affect the sensitivity of investment to cash flow? New evidence from franchised restaurant firms. *Tourism Economics*, 24(6), 645-661. <https://doi.org/10.1177/1354816618768315>
- Sveum, M., & Sykuta, M. (2019). The effect of franchising on establishment performance in the US restaurant industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(2), 104-115. <https://doi.org/10.1177/1938965518777970>
- Varotto, L. F., & Parente, J. G. (2016). Franchisor-franchisee relationship quality: Time of relationship and performance. *Revista de Administração de Empresas*, 56, 600-610. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160603>
- Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. Bookman editora.

Apêndice 1

Roteiro para Entrevista - 2022

1. Como foi a evolução da franqueadora Fast Casual Mexicano de 2018 para cá? Quais foram as mudanças? O que se manteve? Explique o histórico de abertura de novas unidade. Quais foram os impactos da pandemia sobre o Fast Casual Mexicano?
2. Como é feita a seleção de novos franqueados? O que vocês buscam em um franqueado do Fast Casual Mexicano?
3. Como estão funcionando as operações da marca atualmente? Como funciona uma franquía do Fast Casual Mexicano?
4. Conjunto de 6 perguntas, uma sobre cada um dos fatores explicativos de franqueamento:
 - a. **Mobilização de Recursos Financeiros:** Em nossa primeira conversa, você mencionou que a principal vantagens das franquias é a não necessidade de investimento próprio. A experiência com as unidades franqueadas confirmou essa visão? Qual o investimento médio para abertura de uma unidade do Fast Casual Mexicano? Como a franqueadora obtém recursos de seus franqueados?
 - b. **Mobilização de Recursos Financeiros:** A inexistência de vínculo empregatício com os franqueados, e com os respectivos funcionários das unidades é algo que lhes trazem mais preocupação ou alívio?
 - c. **Economias de Escala:** Quais ações são coordenadas pela franqueadora? Possuem times centralizados de quais áreas? Como funciona o marketing? A centralização dos preparos continua sendo feita?
 - d. **Conhecimento Local do Franqueado:** As unidades abertas até agora são em grandes cidades. Os franqueados trouxeram informações sobre as dinâmicas locais que agregaram na operação e no resultado da franquía?
 - e. **Custos de Monitoramento:** Vocês visitam constantemente as unidades franqueadas? Como fazem a gestão do desempenho deles? Existência do software de gestão integrado? Como está a atuação de vocês nas duas unidades próprias? É diferente do que ocorre nas franqueadas?
 - f. **Comprometimento dos Franqueados:** Fale um pouco sobre o perfil dos franqueados que vocês possuem atualmente. Acreditam que pelo fato de seu resultado estar atrelado diretamente ao resultado da unidade, eles empenham um maior esforço do que um gerente, por exemplo? Propõem melhorias e/ou inovações?
5. Perspectivas futuras da marca. Abertura de novas unidades próprias?