

Monitoramento e coordenação em redes de franquia: dispersão geográfica e automação impactando o mix contratual

Eugênio José Silva Bitti^a; André Carlos Busanelli Aquino^a; João Amato Neto^b

^a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo

^b Escola Politécnica, Departamento de Engenharia de Produção - Universidade de São Paulo

Informações do Artigo

Histórico do Artigo

Recebido: 04 de novembro de 2011

Aceito: 28 de novembro de 2012

Palavras chave

Franchising

Custos de monitoramento

Automação

Resumo

Este estudo analisa a interação entre fatores de influência sobre a proporção de lojas próprias e franqueadas – aqui chamado de *mix* contratual – em redes de franquias brasileiras. Tal análise é orientada por predições da Teoria da Agência, cuja abordagem preconiza que incentivos ao desempenho local desejado são obtidos alocando-se a propriedade da loja para agentes locais: os franqueados. Dois fatores são analisados em maior detalhe: (i) a dispersão geográfica das unidades eleva custos de monitoramento, o que demanda o emprego de mecanismos de incentivo ao desempenho local; e (ii) o nível de automação dos processos da loja potencializa a capacidade de monitoramento à distância, o que alivia a necessidade de investimento em incentivos (menos lojas franqueadas são esperadas). Os testes realizados com base em informações de 191 redes franqueadas do Brasil indicam que ambos os vetores agem no sentido esperado sobre a distribuição da propriedade das unidades (lojas próprias e franqueadas).

Copyright © 2013 FEA-RP/USP. Todos os direitos reservados

1. INTRODUÇÃO

A popularização do modelo de *franchising* tem colocado esse formato de negócios em muitos aspectos da atividade econômica cotidiana. Vários setores da economia convivem com a operação de redes franqueadas: hotéis, locadoras de veículos, escolas de idiomas, restaurantes *fast-foods*, e assim por diante. No Brasil, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o setor de franquias movimentou valores próximos a R\$ 70 bilhões no ano de 2011, além de gerar cerca seiscientos mil empregos em todo o país. O setor cresceu anualmente acima de dez por cento, ao longo dos últimos dez anos.

Além do interesse pelo impacto econômico e social desse tipo de arranjo produtivo, arranjos alternativos como *franchising* permitem a verificação de algumas propostas teóricas envolvendo organizações, sendo, nas palavras de Lafontaine (1992), um conveniente laboratório para verificar alguns dos determinantes dos limites da firma. Em um típico arranjo de franquia o proprietário da marca e/ou formato do negócio (franqueador) abdica da propriedade

de uma parcela das unidades que compõem a rede, de forma que uma parcela significativa de suas unidades de produção e canal de distribuição é alocada a agentes externos à firma. A distribuição da propriedade das lojas da rede entre (i) lojas próprias, mantidas e operadas pelo proprietário da marca ou (ii) lojas franqueadas, mantidas e operadas por agentes externos é chamada na literatura de *mix* contratual.

A transferência de propriedade a um agente externo (incluindo ativos físicos e o resíduo da operação local) e alguns diretos de decisão (p.ex. seleção de equipe local) altera a dinâmica de incentivos da rede. Na relação proprietário da rede vs. gerentes locais, os incentivos são restritos ao pacote salarial dos gerentes em troca de desempenho da loja. Na relação contratual entre proprietário da franquia e proprietários de lojas franqueadas, os incentivos incluem parte do patrimônio do operador local, que é o proprietário da loja. O que altera conseqüentemente os custos de coordenação da rede com lojas franqueadas (com proprietários locais) em comparação com a rede de filiais de um mesmo proprietário central.

A economia de custos de coordenação é maior quanto maior a rede. Em operações com múltiplas e dispersas unidades de produção, os custos de coordenação (como o monitoramento de agentes e mensuração de desempenho) tendem a se elevar. Apesar de em grandes redes varejistas como supermercados, esse tipo de custo se diluir nas grandes contas de custos logísticos e de estoques (MANESS, 1996), em redes caracterizadas por

Autor Correspondente: Tel +55 16 3602-0206

E-mail : ejsbitti@gmail.com (E. Bitti); aaquino@usp.br (A. C. B. Aquino); amato@usp.br (J. A. Neto).

FEARP/USP - Avenida Bandeirantes, 3900 - Monte Alegre, 14040-905
Ribeirão Preto - SP, - Brasil

pequenas unidades, tais custos tendem causar impacto relativamente maior. Ou seja, tanto o efeito dos custos com pessoal (diretos e indiretos) quanto o resultado das ações e decisões no nível local tendem a gerar maior impacto sobre o resíduo dessas unidades.

Esse raciocínio está na base da abordagem da Teoria da Agência, a qual propõe esse formato organizacional como uma resposta da firma à presença de custos de coordenação relevantes. Em outras palavras, os custos com monitoramento de diversas unidades geograficamente dispersas podem comprometer a rentabilidade da operação de uma rede de lojas operadas na forma corporativa. No entanto, ao adotar o sistema de franquias, a rede concede ao agente local a propriedade de alguns dos ativos locais em troca de uma parte das receitas, normalmente na forma de royalties. Em resumo, adota-se um mecanismo de incentivo diretamente associado ao desempenho, ou seja, o sucesso da operação local gera ganhos para ambas as partes: maiores receitas para o franqueado e um maior fluxo de *royalties* para o franqueador.

A contextualização de contratos de franquia como relações de agência se inicia em Rubin (1978), o qual propõe pioneiramente a ocorrência desse arranjo como uma resposta a custos de agência em elevação, dada a dispersão geográfica de unidades de uma mesma rede. Custos de agência positivos estão inexoravelmente presentes em qualquer situação envolvendo contratos (JENSEN; MECKLING, 1976). Eles são definidos como o somatório dos custos de monitoramento das ações do agente, dos gastos com pacotes de incentivos ao comportamento adequado de agentes, e da perda residual que decorre da impossibilidade de haver total alinhamento de interesses entre agente e principal.

Na literatura de franquias, a questão da dispersão geográfica é considerada crítica e tem recebido uma ampla atenção em inúmeros trabalhos (NORTON, 1988a; NORTON, 1988b; LAFONTAINE, 1992; SHANE, 1998). Na medida em que cresce a distância total entre a sede da rede e as unidades próprias e franqueadas, eleva-se também o risco potencial da assimetria de informação, o que exige esforços de monitoramento mais eficiente. Por exemplo, a condição da demanda local é um tipo de problema de assimetria de informação. A unidade local tem mais informações sobre a demanda em sua área de atuação do que o próprio franqueador. De forma que, para atenuar o problema de assimetria de informação, franqueadores recorrentemente operam algumas de suas lojas em determinadas áreas para captar informações do mercado local (LAFONTAINE; SHAWN, 2005).

Entretanto, outras formas de romper a assimetria de informação não têm recebido tanta atenção em estudos anteriores. Particularmente, não se observam estudos sobre a associação entre o perfil de *mix* contratual das redes e as características da produção em suas unidades. Isto é, se processos produtivos dotados de um maior nível de automação ou padronização tendem a gerar informações de maior qualidade, incrementando a eficiência de monitoramento. Incrementos no nível de automação/padronização dos processos de produção reduziram o poder discricionário do gestor local, reduzindo a margem para comportamento inadequado. Apesar de ser razoável esperar que a automatização fosse largamente tratada na literatura de *franchising*, independente da corrente teórica, com exceção de Lafontaine e Shaw (2005) e Shane (1998), não se enfatiza a influência da tecnologia em processos sobre a alocação de propriedade no interior das redes de franquia.

Considera-se nesta pesquisa que a utilização de processos padronizados definidos pelo proprietário da marca define *ex ante* as características do produto gerado na unidade, de forma que o gerente local terá uma menor discricionabilidade, e menos espaço para agir em dissonância com a rede. Como resultado, a demanda para esforços de monitoramento local será menor, o que diminui os custos totais de monitoramento, bem como a necessidade de se investir em incentivos. Assim, padronização de processos reduziria a economia de custo de coordenação que seria gerado pelo uso de lojas franqueadas, em comparação com processos menos padronizados.

O estudo é estruturado para considerar o efeito desses dois vetores. Por um lado, os custos decorrentes da dispersão geográfica das unidades contribuem para a aplicação de um modelo organizacional baseado em incentivos (*franchising*). Por outro lado, redes cujas unidades lidam com processos mais padronizados ou automatizados (e por isso mais informativos) tendem a um modelo mais próximo da integração vertical, com mais unidades operadas na forma corporativa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo das redes de franquias tem sido frequentemente desenvolvido a partir de uma abordagem de arranjos híbridos de governança, que compreendem as formas de organizar transações no espectro compreendido entre o mercado *spot* e a firma totalmente hierarquizada (MENARD, 2004). Arranjos híbridos de modo geral, e franquias em particular, encaixam-se de forma justa na definição da firma como uma ficção legal proposta por Jensen e Meckling (1976) quando discutem o equilíbrio de interesses entre principal e agente.

A relação entre franqueador e franqueado, mantendo constantes questões institucionais legais, se aproximaria daquela verificada entre empregador e empregado, devido às amarras contratuais que controlam o comportamento deste último. Assim, a definição do franqueado como uma firma autônoma é muito mais uma definição legal do que econômica (RUBIN, 1978). Assim, esse tipo de contratação constitui uma oportunidade para análise tanto da determinação dos limites da firma quanto da separação entre propriedade e controle no que tange à marca franqueada na forma de ativo produtivo.

Em contratos de franquia, o insumo do franqueador, na figura do principal, é composto principalmente pelo investimento no fortalecimento da marca por meio de promoção e publicidade, assim como o controle dos padrões de qualidade ao longo da rede de forma a mitigar externalidades negativas que podem ser geradas por unidades desalinhadas. O insumo local do gerente da unidade, empregado ou franqueado, compreende a operação da unidade de acordo com os procedimentos instituídos contratualmente pelo principal.

Dada a importância dos insumos de parte a parte, espera-se que o *mix* contratual oscile em resposta às variações nos chamados custos de agência, os quais são definidos como o somatório entre custos de monitoramento das ações do agente, despesas visando o alinhamento de incentivos entre agentes e principal, além da própria perda residual que decorre da impossibilidade de haver total alinhamento de interesses entre estes.

Os custos de agência estão presentes em qualquer

situação envolvendo esforços cooperativos por parte de duas ou mais pessoas, mesmo que não seja possível identificar uma relação de agente-principal claramente estabelecida entre eles (JENSEN; MECKLING, 1976). Portanto, para cada ação cooperativa, existe um *tradeoff* entre esforços de monitoramento, de geração de incentivos, ambos visando mitigar as potenciais perdas residuais da relação. Mantendo-se constante a tecnologia de monitoramento empregada, um aumento no custo desse monitoramento decorrente do próprio crescimento da firma, por exemplo, implicaria na criação ou aprimoramento dos mecanismos de incentivo que reduzissem o potencial problema de risco moral (*moral hazard*) por parte de agentes contratados, seja em um contrato de trabalho celetista, ou relação jurídica em uma prestação de serviços não recorrente, ou mesmo em uma relação recorrente de terceirização.

A proposta da Teoria da Agência para o surgimento do arranjo de franquias está na caracterização desse arranjo como uma resposta da firma multifiliais à elevação proibitiva em custos de agência (RUBIN, 1978; LAFONTAINE, 1992). Autores nessa linha teórica refutam os argumentos que colocam o franqueado tão somente como uma fonte de capital alternativo e de menor custo para franqueadores. Tal raciocínio exigiria assumir o franqueado como um indivíduo tomador de riscos, uma vez que seu investimento, normalmente, é não diversificado, sendo intensificado sobre apenas uma ou poucas unidades (enquanto a rede diversifica seu investimento em várias unidades).

Se novas lojas franqueadas fossem apenas fonte de alavancagem financeira para redes, seria esperado que a opção por tais lojas fossem fenômenos temporários (MARTIN, 1988). A medida que o porte dessas redes crescesse, eliminando restrições de capital das fases iniciais, os contratos de franquias não seriam renovados, com essas lojas passando a ser operadas diretamente pela rede. Apesar de os autores dessa corrente teórica não desconsiderarem o franqueado como uma fonte de recursos, eles consideram demasiado simplista resumir a figura do franqueado como um financiador do crescimento da rede (NORTON, 1988a). Afinal, franqueados tendem a ter conhecimento do mercado local, capacidade administrativa e também capital, não sendo possível dissociar esses recursos potenciais.

Apesar da predominância da Teoria da Agência no material revisado nesta pesquisa, verifica-se a abordagem do fenômeno *franchising* pelo enfoque de outras vertentes. A Teoria dos Recursos Escassos, por exemplo, coloca o sistema de franquias como alternativa mais atraente para captação de recursos (COMBS e KETCHEN, 1999). Como citado anteriormente, essa explicação para franquias é alvo de críticas advindas da pesquisa em Teoria da Agência, uma vez que desconsidera o perfil de risco de investidores. Entretanto, trabalhos recentes nessa linha abordam os recursos não apenas como financeiros, mas também gerenciais e administrativos. Aliás, a visão corrente é que os recursos providos por franqueados (capital, conhecimento local, capacidade gerencial) não podem ser dissociados (NORTON, 1988a). Ainda assim, as hipóteses envolvendo os pressupostos da Teoria dos Recursos Escassos vêm sendo rejeitadas, seja pela incorreta a assunção do franqueado como fonte de recursos, ou por limitações na metodologia empregada (COMBS e KETCHEN, 2003).

Diante disso, a contextualização da teoria dentro do ambiente de franquias se dá em duas dimensões: vertical e horizontal (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI,

2004). A dimensão vertical relaciona-se com a própria explicação do fenômeno *franchising*. Ou seja, por que ocorrem franquias? Ou ainda: por que algumas firmas usam esse modelo e outras não? Ou seja, uma questão em parte respondida pelo raciocínio desenvolvido até aqui.

Porém, Maness (1996) complementa tal raciocínio. O autor questiona a hipótese de que apenas os custos de monitoramento decorrentes da dispersão geográfica seriam suficientes para explicar a opção por franquias. Se assim fosse, grandes redes de supermercados com operações em vários locais seriam franqueadas, o que não parece ser uma verdade empírica. Na argumentação do autor, a propriedade de lojas em redes de varejo seria assumida pelo ator que melhor controla os custos totais no gerenciamento da loja. Sua modelagem demonstra que existem aspectos não observáveis nos custos que tornam impraticável a contratação total dos mesmos entre franqueador e franqueados. Além disso, para essas grandes redes varejistas os custos logísticos e de administração de estoques superam em muito o peso do custo de monitoramento de agentes, de forma que as redes optam por manter a propriedade sobre suas unidades, usando contratos de trabalho (vínculo empregatício) para o gerenciamento local.

A dimensão horizontal da análise da influência dos custos de monitoramento em franquias leva em conta que a necessidade de monitoramento, ainda que mitigada pelo incremento de incentivos, não deixa de existir. O monitoramento ineficiente abre espaço para o problema de *moral hazard* e as consequentes externalidades negativas que isso gera.

Evidentemente, a condição de proprietário assumida pelo franqueado potencialmente incrementa seus incentivos a uma conduta desejada pela rede, mas não elimina totalmente os riscos de mau comportamento. Uma questão frequente na análise de redes franqueadas leva em conta as externalidades de rede (BRICKLEY, 1999). Franqueados tem relativamente maior discricionariedade na alocação de seu nível de esforço, podendo economizar seus insumos para obter renda exclusiva, ao mesmo tempo em que partilha com toda a rede as perdas decorrentes dessa ação. Esse desvio é personificado na figura do *free-rider* (SMITH, 1982; KLEIN; SAFT, 1985), o qual se aproveita da força de uma marca nacional para obter rendas a partir de níveis reduzidos de esforço.

Ainda em relação ao problema de monitoramento do insumo do gerente local, levanta-se a questão dos custos de informação existentes no monitoramento do esforço do agente. Modelos teóricos propõem que tanto gerentes contratados como franqueados (proprietário como principal gerente) não recebem a compensação total sobre seu nível de esforço, o que os incentiva a subinvestir sobre a qualidade do mesmo (GAL-OR, 1995).

Tal proposição permite inferir que se o franqueador investe na padronização dos serviços nas lojas, pode tornar a informação sobre o esforço do agente mais confiável. Os padrões aumentam o grau de coordenação dentro de cadeias produtivas por transmitirem melhor a informação sobre os atributos da transação (BARZEL, 2004). Com isso, tende-se a reduzir disputas com relação ao preço dos diversos insumos envolvidos na produção, incluindo a compensação do gerente. Dessa forma, níveis maiores de padronização com relação aos atributos da função de gerente de loja, em equilíbrio com mecanismos de incentivo, tendem a tornar os benefícios da manutenção da propriedade da loja, por parte do franqueador, superiores aos custos de agência. Se uma loja é caracterizada por processos altamente automatizados, por exemplo, a

mensuração do desempenho dessa unidade é facilitada em termos de medição de resultados.

A mensuração do produto ou serviço provido por cada unidade da rede é influenciada por aspectos de padronização, considerada como o grau de similaridade da tecnologia de produção ao longo das unidades da rede (BARZEL, 2004). O uso de padrões atenua os custos de mensuração por transmitirem mais facilmente a informação sobre o pacote de atributos que compõem um produto. Portanto, espera-se que um maior grau de padronização das atividades da unidade facilite a mensuração do insumo local, reduzindo custos de agência.

Por outro lado, processos de produção complexos, cujo bem ou serviço apresenta múltiplos atributos relevantes, ou que são gerados em processos intensos em mão de obra, apresentarão maior dificuldade relativa de mensuração e respectiva remuneração pelo desempenho. Ou seja, expandindo essa ideia para os processos de produção em redes franqueadas, é possível inferir que processos com maior nível de padronização facilitam o monitoramento do gerente local.

É necessário frisar que o conceito de padronização está diretamente relacionado ao próprio caráter organizacional do modelo de franquias (MATHEWSON; WINTER, 1985). O nível de padronização tem implicações que vão desde a capacidade de se mensurar o nível de entrega de serviços e produtos das unidades até questões mercadológicas voltadas para a preservação do valor da marca da rede (ALTINAY, 2004; KALNINS; MAYER, 2004; MARNBURG; LARSEN; OGAARD, 2004).

Processos intensivos em automação ou mecanização da produção ao nível de loja potencialmente confeririam mais e melhores indicadores de processo, bem como, presumivelmente, maior nível de padronização do produto gerado, ainda que não eliminem totalmente o poder discricionário do agente, facilitando o monitoramento e o controle por parte das redes e reduzindo a necessidade de mecanismos de incentivo a agentes locais. Em outras palavras, reduzindo a necessidade de franquear unidades.

Pouco esforço empírico foi notado na literatura revisada para esta pesquisa com relação ao impacto da tecnologia em processos sobre a formatação de redes de franquia, ainda que algumas exceções tenham sido verificadas. Por exemplo, Lafontaine e Shaw (2005) verificam alguns dos determinantes do *mix* ótimo entre lojas próprias e franqueadas. O trabalho leva em conta que processos de produção mais intensivos em tecnologia permitem maiores possibilidades de monitoramento, afetando a disposição de franquear mais unidades. No entanto, as autoras tratam a questão tecnológica como variável de controle em seu modelo de explicação da opção de *mix* das redes de franquia de sua amostra. Outro trabalho explorando o impacto da complexidade de processos afetando a formatação de redes de franquia é Shane (1998), o qual testa e confirma a hipótese de que altos níveis de complexidade nos processos de produção das lojas relacionam-se positivamente com o insucesso de jovens redes franqueadas.

2.1 Dinâmica da expansão das redes

A dinâmica de expansão das redes tratada a seguir assume duas decisões distintas tomadas pela rede: (i) a rede decidirá expandir-se, inclusive através de

novos mercados regionais e em seguida (ii) delineará a proporção entre lojas próprias e franqueadas - ou seja, o *mix* contratual - de forma a maximizar seu valor. A análise em si é voltada para a decisão do *mix*, ainda assumindo que o incremento de unidades de loja altera o valor da rede, com base em custos de agência.

Ao expandir-se, a rede compara as oportunidades de mercado e contrapõe os ganhos potenciais de cada unidade adicional de loja com os custos de operar essa loja à distância. Tais custos incluiriam gastos com suprimentos de insumos, publicidade local e principalmente (e enfatizados nesta pesquisa) custos de coordenação das unidades. Estes últimos são os custos de agência, que incluem o monitoramento, a geração de incentivos a agentes e consequentes perdas residuais decorrentes do fato de não se alcançar o completo alinhamento de interesses entre o franqueador e as diversas unidades geograficamente dispersas.

Neste trabalho, a decisão da forma organizacional (loja própria ou franqueada) é trazida ao contexto de custos de agência, de forma que, *ceteris paribus*, a rede altera o *mix* contratual com base nas potencialidades de *moral hazard* que ela terá que lidar. Em uma dimensão vertical à rede, a tendência pela opção por franquias aumenta quando a dispersão da rede em relação à sua sede eleva os custos de monitoramento (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004), de forma que a mesma opta por conferir o status de reclamante residual ao agente da unidade.

Ou seja, de forma a fomentar o alinhamento de interesses, a compensação do agente é “amarrada” ao desempenho da unidade. A lógica é que, com melhor desempenho de receita, o franqueado obtém maior retorno para si, ao mesmo tempo em que aumenta o fluxo de *royalties* para a rede (ou gera um maior volume de insumos fornecidos pela rede, por exemplo).

Com a escolha do modelo organizacional já feita, a rede lida com outra forma de *moral hazard*: o risco de externalidades. Mesmo no caso de lojas franqueadas, a remuneração do agente não é realizada sobre a totalidade do retorno da unidade, uma vez que ele paga algum tipo de *royalty* (KRUEGER, 1991). Assim sendo, tanto gerentes contratados como agentes franqueados podem ser incentivados a subinvestirem seus esforços (qualidade do nível de serviço, por exemplo), economizando individualmente ao nível de loja e partilhando os custos decorrentes dessa ação com o restante da rede (KLEIN; SAFT, 1985).

Em outras palavras, serviços de qualidade inferior em uma determinada unidade da rede podem interferir negativamente na reputação de toda a cadeia de lojas. Isso gera externalidades negativas capazes de extrair renda da rede (perda de valor) e constitui a dimensão horizontal dos custos de agência (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004). O insumo local do gerente de unidade – composto pelo seu nível de esforço na operação da loja – varia entre aspectos objetivos e subjetivos. Assim, a estratégia de benchmarking é adequada em redes onde o insumo local é complexo em termos de mensuração.

Isso significa que entre indústrias (e mesmo entre redes), as atividades e responsabilidades da função do gerente podem ser caracterizadas por componentes mais subjetivos, tais como: competências, capacitações, habilidades e conhecimento, como habilidade em vendas. Isto tornaria mais difícil a mensuração da qualidade de seu insumo (GAL-OR, 1995). Nesse caso, como previsto na literatura de *franchising*, o uso de lojas

próprias para estabelecimento de benchmarking tem sido frequentemente verificado (MARTIN, 1988). No entanto, esse ponto não é alvo da investigação conduzida neste estudo.

Por outro lado, a presença de processos e atividades caracterizadas por um maior nível de padronização e/ou automação representaria um ganho de eficiência em monitoramento por dotar as redes com uma mensuração mais objetiva e referenciada no que diz respeito ao output das diversas unidades.

Redes com unidades altamente automatizadas potencialmente tornam o fluxo de informações sobre o insumo local do gerente mais facilmente mensurável. Se for assumido que o racional da Teoria da Agência está correto ao afirmar que os contratos de franquia representam investimentos em mecanismos de incentivos ao desempenho de agentes locais ante a ineficiência em monitorar unidades dispersas, então, é razoável esperar que incrementos na capacidade de se executar tal monitoramento influenciarão as redes a manter a propriedade sobre uma maior proporção de unidades, reduzindo o uso do *franchising*.

Com isso, poderia se esperar que esse tipo de rede apresentasse um maior percentual de lojas próprias, quando comparadas àquelas caracterizadas por atividades onde o insumo do gerente é constituído de atributos mais complexos e subjetivos ou ainda que as atividades ao nível de loja sejam mais intensivas em trabalho e menos intensivas em capital (maquinaria). Ou seja, se por um lado, a dispersão geográfica das redes eleva o custo de monitoramento presencial por parte das redes em suas diversas unidades de loja, por outro, investimentos em padronização/automação de processos agem moderando essa tendência por reduzirem a necessidade de monitoramento presencial.

2.2 Desenvolvimento de hipóteses

A dinâmica de expansão das redes proposta a seguir assume duas decisões distintas tomadas pela rede: (i) a rede decidirá expandir-se, inclusive através de novos mercados regionais e, em seguida, (ii) delineará o mix contratual. A análise é voltada para a decisão de mix, ainda assumindo que o incremento de unidades na rede altera seu valor. Ou seja, ao expandir-se, a rede compara as oportunidades de mercado e contrapõe os ganhos potenciais de cada unidade adicional de loja com os custos de operar essa loja à distância. Esses custos envolvem não apenas os custos operacionais, mas também custos de agência potencializados pela dispersão geográfica.

A dimensão vertical dos custos de agência surge em perspectiva, ou seja, a opção da rede entre loja própria ou franqueada (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004). A tendência pela opção por franquias aumenta quando a dispersão da rede em relação à sua sede eleva os custos de monitoramento, de forma que a mesma opta por conferir o status de reclamante residual ao agente da unidade. Com melhor desempenho em receita, o franqueado obtém maior retorno para si, ao mesmo tempo em que, por exemplo, aumenta o fluxo de royalties para a rede.

A Figura 1 ilustra a decisão de mix no contexto vertical dos custos de agência. No gráfico, a padronização dos processos no nível de loja, no tempo, é mantida constante. A eficiência dos esforços de monitoramento (eixo vertical) significa o montante de perdas residuais que o incremento de uma unidade monetária de

monitoramento consegue mitigar. O eixo horizontal representa o nível de dispersão das lojas. A origem do eixo horizontal (dispersão zero) considera a rede com apenas uma loja. Ou seja, se a loja é própria, assume-se que o proprietário da unidade exerce monitoramento presencial por estar ele mesmo à frente das operações da loja. Por outro lado, se a rede inicia suas operações com apenas uma unidade já franqueada, haverá custos de monitoramento positivos pelo fato do proprietário necessitar acompanhar o comportamento do agente (um franqueado) de forma não presencial. No eixo vertical observa-se o ponto onde a eficiência de monitoramento se iguala a um ($\lambda = 1$), ou seja, para cada unidade monetária em monitoramento acrescida a perda residual também é reduzida em uma unidade. Nesse ponto, não existe nenhum ganho em redução de perda residual com o monitoramento e, abaixo desse ponto, entra-se em uma zona de ineficiência ($\lambda < 1$).

A curva I' representa a queda da eficiência do monitoramento com o aumento da dispersão para uma rede que mantivesse a propriedade sobre suas lojas (gerentes contratados). O ponto π' indica o momento onde essa rede não consegue obter eficiência na redução de perdas residuais com o monitoramento.

A curva I'' , por sua vez, representa a mesma situação para uma rede que apresenta um pacote maior de incentivos (franquias) ao agente desde sua primeira loja. O ponto A é o ponto de indiferença, em que π^* e λ^* são os mesmos para ambos os níveis de incentivos. Até o ponto A ($\pi < \pi^*$), as duas curvas apresentam eficiência em redução da perda residual maior que um ($\lambda > 1$). Entretanto, o arranjo com menores incentivos consegue mitigar mais a perda residual para uma mesma dispersão das lojas. A partir do ponto A ($\pi > \pi^*$), o arranjo com maiores incentivos (curva I'') passa a ser mais eficiente em reduzir a perda residual quando comparado ao arranjo de menores incentivos (curva I').

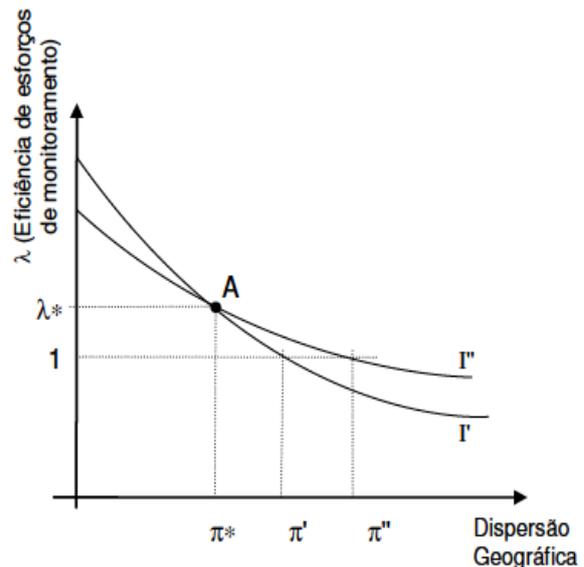


Figura 1 Relação entre custos de agência e arranjo. (Fonte: os autores).

Considerando a dinâmica do mix contratual, o ponto A caracteriza um ponto de rotação para a curva I' . Ou seja, dada a eficiência possível em monitoramento, existe um ponto em que um maior pacote de incentivos é necessário. Ao estabelecer um arranjo com maiores incentivos, a rede rotaciona a curva I' no sentido anti-horário até alcançar o formato da curva I'' . Assim, a

partir do ponto de rotação, a rede não só usufrui de maior eficiência na redução da perda residual, estende o ponto no qual a dispersão geográfica passa a potencialmente corroer valor da rede ($\pi'' > \pi'$).

Em qualquer situação além de π'' para I'' (franquia), o proprietário da rede assume as perdas residuais não mitigadas pelos esforços de monitoramento. A partir desse ponto, não se esperaria a ocorrência de qualquer arranjo, a menos que as motivações da rede fossem outras, por exemplo, como a criação de barreiras à entrada (HADFIELD, 1991). O raciocínio acima apresentado pode ser sumarizado formalmente na forma da seguinte hipótese:

H₁: quanto maiores os custos de monitoramento decorrentes da dispersão geográfica da rede, menor a proporção de lojas próprias.

A dimensão horizontal dos custos de agência relaciona-se com o fato de que algum nível de monitoramento sempre será necessário, dado o pressuposto oportunismo potencial de agentes (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004). Ou seja, mesmo agentes franqueados podem ser incentivados a subinvestirem esforços (qualidade do nível de serviço, por exemplo), economizando individualmente ao nível de loja e partilhando os custos decorrentes dessa ação com o restante da rede (KLEIN, SAFT, 1985).

Em unidades cujo processo produtivo é caracterizado por atividades mais automatizadas, a mensuração do desempenho é mais objetiva e parametrizável, tornando possível ao principal monitorar eficientemente o comportamento do agente (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972). Em outras palavras, um maior nível de objetividade na mensuração do desempenho local reduz custos de monitoramento. Uma vez que esses custos são tratados aqui como uma das explicações para o fenômeno *franchising*, espera-se que redes de lojas com essa característica apresentem uma maior proporção de lojas próprias.

A tecnologia de monitoramento ou o grau de padronização/automação presentes no nível de loja difere entre indústrias e mesmo entre redes (diferentes capacidades de investimento em processos), sendo consequência de variáveis como tipo de negócio, porte ou maturidade. Ou seja, a rotação da curva I' na Figura 1 pode ser influenciada pela capacidade técnica de monitoramento de lojas entre as redes.

Para a abertura de uma nova loja, dado o grau de automação presente, a rede observa um potencial acréscimo de perdas residuais totais da rede, com um potencial aumento dos esforços de monitoramento, projetando uma variação de sua lucratividade. Ainda, ao longo do tempo, mesmo escolhas equivocadas no mix podem ser revertidas com a compra de lojas de terceiros ou venda de lojas próprias existentes. Com a maturidade e efeitos de porte (maior acessibilidade a recursos de investimento em tecnologia), as redes corrigiriam tais equívocos e o mix tenderia para o ótimo.

A Figura 2 ilustra o efeito moderador da automação. As mesmas curvas representando incentivos I' e I'' da Figura 1 são novamente traçadas. Entretanto, a curva tracejada I^* , representando um maior nível de automação, desloca o ponto de indiferença (ou ponto de rotação) para a direita – agora o ponto B. Isso significa que a rede pode manter a propriedade das lojas mesmo com uma maior dispersão geográfica. Em outras palavras, a presença de

um maior nível de automação mantém níveis aceitáveis de eficiência ($\lambda > 1$) em maiores níveis de dispersão geográfica (π^{**}), postergando a necessidade de se intensificar os incentivos ao agente (franquia).

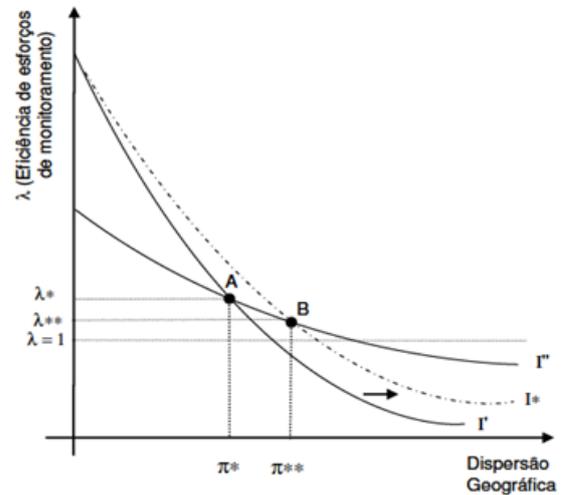


Figura 2 – Efeito moderador da automação/padronização (fonte: os autores)

O comportamento da curva I^* é determinado tanto pelo padrão tecnológico característico do setor (diferença entre indústrias), quanto pelo incremento tecnológico proporcionado pelo investimento da rede. Na medida em que a mesma cresce em porte e maturidade, espera-se que as restrições de investimento nesse sentido sejam aliviadas, e tecnologias em processos de produção e monitoramento sejam alcançadas (deslocando a curva I^* para a direita).

Em resumo, a relação entre monitoramento e o mix contratual apresenta dois sentidos distintos. Apesar da proposição de que a dispersão geográfica das redes eleve os custos de monitoramento, tendendo a fomentar o *franchising* ao longo da rede, espera-se que a automação reduza a complexidade do insumo local, propiciando menores custos de monitoramento. Formalmente:

H₂: quanto mais automatizados forem os processos de produção ao nível de loja, maior a proporção de lojas próprias.

3. DADOS E VARIÁVEIS

Os dados são retirados das informações divulgadas no anuário relativo ao ano de 2006, fornecido pela Associação Brasileira de Franchising (ABF). Essa publicação, segundo a associação, visa divulgar ao público geral (e a indivíduos interessados em obter franquias em particular), informações sobre redes franqueadas associadas com relação ao ramo de atividade, tamanho da rede, valor do investimento requerido referente à licença e tipos de apoio fornecidos aos franqueados.

O fato de que este trabalho usa dados secundários fornecidos por uma entidade que representa o setor no Brasil acarreta limitações na validade de construto, pela

possibilidade da existência de viés nos dados. Contudo, a relativa perda de aderência entre o objeto de estudo e a teoria é aceita, seguindo o padrão internacional de pesquisas na área ao usar tal tipo de fonte de dados, como em Martin (1988), Carney e Gedajlovic (1991), Lafontaine (1992) e Shane (1998).

Frisa-se ainda que o caráter público dessas informações as tornam passíveis de verificação e comparação com a Circular de Oferta de Franquia, obrigatoriamente emitida por todas as empresas que adotem esse modelo de negócios (Lei nº 8955/94).

O anuário de 2006 da ABF apresenta informações de um total de 399 redes de franquia. Destas, foram selecionadas as redes que efetivamente exibem todas as informações necessárias para a montagem do banco de dados, em um total de 272 redes.

Em um segundo momento, com base na relação de redes no anuário, efetuou-se uma busca nos sites da internet para todas as redes a fim de verificar os endereços de suas diversas unidades distribuídas pelo território nacional.

Com o cruzamento das informações contidas no anuário e nos sites da internet, foram retiradas da amostra as redes que apresentavam dados incompletos para a análise, alcançando-se um total final de 191 redes.

Tabela 1. Correlação de Pearson – redes da amostra versus população de redes associadas à ABF (Fonte: ABF).

Coeficientes de Correlação - Redes da Amostra e da População	
Unidades Próprias	0,40
Unidades Franqueadas	0,69
Idade	0,80
Tempo de Franquia	0,80
Apoios	0,69
Faturamento Médio	0,94
Número de Funcionários	0,89
Área da Loja	0,63

Para discussão da validade externa, a Tabela 1 traz a representatividade da amostra não aleatória (191 redes) sobre a população do anuário ABF (399 redes). Apresenta-se a correlação entre redes da amostra e população para cada uma das 8 características típicas de uma franquia. Apenas o número de unidades próprias apresenta uma baixa correlação entre as redes da amostra e a população de redes estudada. Todos os demais valores apresentam correlação igual ou maior a 0,6¹.

A análise dos coeficientes de correlação Pearson entre as variáveis já operacionalizadas está evidenciada na Tabela 2. Os resultados não indicam presença de correlação alta entre as variáveis da regressão (todos os coeficientes abaixo de 0,5), atendendo este pressuposto do teste de Múltiplos Quadrados Ordinários (MQO).

1 Frisa-se que esta estatística descritiva não computou os dados usados para a construção da variável relativa aos custos de monitoramento decorrentes da dispersão geográfica. Como explicado, essa informações não foram retiradas do anuário da ABF, mas de sites da internet (das próprias redes, além da companhia aérea e rede de hotéis usada como referência). Ou seja, as redes da população que estão fora da amostra não fornecem essas informações não há como compará-las.

Tabela 2. Coeficientes de correlação Pearson entre as variáveis explicativas

	1	2	3	4	5
1. Proporção de Lojas Próprias	1				
2. Custos de Monitoramento	-0,35	1			
3. Automação	0,03	0,07	1		
4. Idade	0,10	0,19	0,01	1	
5. Tempo de Franquia	-0,30	0,49	0,07	0,37	1

5% de nível de significância

A variável dependente é a **Proporção de Lojas Próprias**, a qual é usada como *proxy* para o *mix* contratual. Ou seja, a alocação contratual de propriedade das diversas unidades em cada rede entre gerentes contratados e franqueados. Calculou-se a proporção percentual de lojas próprias em relação ao total de lojas (próprias e franqueadas) para cada rede.

Os **Custos de Monitoramento** da rede são operacionalizados considerando a dispersão geográfica das redes e os respectivos custos que ela acarreta. Foram verificados dados relativos à dispersão geográfica da rede através dos endereços das lojas disponibilizados nos sites da internet dos franqueadores presentes na amostra. Desta fonte são tiradas as informações do número de lojas de cada rede, em cada Estado brasileiro, bem como a localização da sede de cada rede².

Baseado nas localizações, foram estimados os custos para que um agente contratado pela rede (chamado a seguir simplesmente de auditores) fizesse a inspeção *in loco* da loja, observando serviços entregues e condições de operação. O custo de monitoramento considera quatro dimensões segundo a dispersão geográfica da rede: (1) custo de traslado entre o Estado da sede da rede e suas unidades, (2) custos com hospedagem do auditor, (3) horas *in itinere*³, (4) tempo de transado entre as unidades presentes em um mesmo Estado. O custo de traslado é aproximado pelo preço da passagem aérea entre a capital do Estado onde se localiza a sede da rede e as capitais dos Estados onde a mesma possui operações (semelhante à FLADMOE-LINDQUIST e JACQUE, 1995). Esses valores foram estimados com as tarifas de companhias aéreas de baixo custo com cobertura em todo o território brasileiro. Os custos com hospedagem de auditores são aproximados pelo preço de diárias de hotel nas capitais dos Estados onde cada rede possui operações. Além disso, os custos dessas diárias são tomados pelos preços praticados por uma cadeia de hotéis de baixo custo presente em todo o território nacional.

O período *in itinere*, ou seja, o tempo de deslocamento do auditor até as lojas que serão visitadas é considerado um tipo de custo irrecuperável⁴. Assume-se esta condição por se considerar que o tempo de voo é um período de ociosidade por parte do auditor. Por fim, o custo de traslado interno em cada Estado onde as redes possuem operações é aproximado pela quantidade de unidades em cada Estado.

Com o uso de análise fatorial essas dimensões foram transformadas em um único fator, representando o consumo de recursos em monitoramento, assumindo-

2 Não é considerado para efeito de análise o fato de alguma rede ser multinacional.

3 Significa o tempo de deslocamento entre o monitor e o local de fiscalização.

4 Essa aproximação não considera a presença de escritórios regionais que reduzisse a distância entre a figura do monitor e as diversas unidades.

se que a rede desloca periodicamente auditores para monitorar o insumo local dos gerentes de loja. A análise fatorial foi aplicada sobre a matriz de dados representativa para as dimensões propostas, após as mesmas serem padronizadas para efeito de validação de escala. O fator gerado representa a variável na equação de regressão⁵.

A **Automação** é operacionalizada em três etapas. Inicialmente, considera-se a razão entre o número de funcionários e a área da loja, de forma que lojas com menores funcionários por metro quadrado indicariam uma condição de alta automatização do processo de produção (menor interferência humana).

Os dados sobre o número de funcionários por loja e sobre a área da loja são disponibilizados em valores de máximo e mínimo no anuário 2006 da ABF. Para reduzir o viés de se assumir que a média entre os dados aproximaria a realidade, optou-se por tomar os valores mínimos tanto para número de funcionários quanto para a área das lojas. *Ceteris paribus*, considera-se que existe um limite inferior para o porte da loja que está relacionado com as próprias características do negócio.

Em seguida, o montante de capital para a abertura da loja é multiplicado à razão entre número de funcionários e área da loja para captar efeitos de indústria. Não seria possível considerar a relação entre número de funcionários e área da loja para indústrias distintas como hotelaria e escolas de informática, uma vez que estas diferem em aspectos como imobilização de ativos ou capital inicial. A opção nesse caso foi evitar uma taxonomia de indústrias, uma vez que dentro de uma mesma indústria existem aspectos não captados pelos dados disponíveis, o que traria perda de validade externa dos resultados.

Por fim, o efeito do porte da rede é incluído. É criado um termo onde o número total de lojas é multiplicado pelo faturamento médio das unidades. Esse termo é então interagido (também via multiplicação) com o índice contendo o número de funcionários, a área da loja e o capital necessário para abertura da loja.

Dois variáveis de controle – idade e tempo de franquia - são adicionadas para captar efeitos de experiência e capital reputacional das redes. Espera-se que redes mais maduras apresentem um maior conhecimento do negócio e estratégias de expansão definidas (CARNEY e GEDAJLOVIC, 1991), além de acúmulo reputacional sobre suas marcas em função da sua própria sobrevivência no decorrer dos anos (SHANE e FOO, 1999). Pelo conhecimento acumulado, práticas de monitoramento e políticas de remuneração de agentes tendem a ser mais bem desenvolvidas.

A maturidade da rede é captada por duas medidas. **Primeiro, a idade da rede (Idade)** representa o tempo de 5 O custo de monitoramento poderia ter sido operacionalizado pela dispersão geográfica a exemplo da literatura internacional. Contudo, preferiu-se aproximar tais custos pela sumarização de 4 dimensões que representam os esforços de monitoramento, em termos de emprego de recursos, feitos pela rede, em um determinado grau de monitoramento remoto das redes. A validade da construção lógica foi aceita pela correlação de Pearson dimensão a dimensão, todas acima de 0,8, e Alpha de Cronbach de 0,9160. A homogeneidade da estrutura das quatro dimensões, assim como a dimensionalidade, foi preservada pelas escalas, todas positivas, criadas e ponderadas entre valores de recursos cotados, como tarifas aéreas, diárias de hotéis, rotas de voo e número de lojas a serem fiscalizadas, dentro das dimensões. Utilizamos o método rotacional Varimax. Para um único componente, o teste de Bartlett (0,632), assim como o montante de variância captado pelo fator (79,878%, Eigenvalue > 1), validando o único fator proposto. Por fim, a validade de convergência, entre dimensões e fator foi aceita pelas correlações de Pearson, todas acima de 0,892. Toda a construção dessa variável utilizou dados padronizados para evitar problemas de validade de escala e influência de valores extremos.

existência da rede (tendo como referência o ano de 2006), considerando inclusive o período em que a rede operou antes de aderir ao modelo de franquias. A experiência de uma rede é captada pelo seu tempo de atuação como franquia (**Tempo de Franquia**), tendo como referência tendo o ano de 2006. As variáveis e construtos são resumidos na Tabela 3.

Tabela 3. Resumo das variáveis da análise

Construto	Tipo de Variável	Operacionalização
Mix Contratual	Dependente	Percentual de lojas próprias em relação ao número total de unidades
Custos de Monitoramento	Independente	Análise Fatorial (dimensões distintas representando os custos de traslado e hospedagem de monitores)
Automação em lojas	Independente	Número de Funcionários/Área da loja
Maturidade da Rede	Controle	Tempo de existência das redes (referência 2006) Tempo de franquia das redes (referência 2006)

4. RESULTADOS

Os parâmetros para o teste das hipóteses foram estimados com o uso de regressão linear múltipla, técnica de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), sobre os dados obtidos para o ano de 2006. A Tabela 4 contém todos os testes aplicados sobre as variáveis operacionalizadas para essa análise. A organização da tabela é feita de forma que as linhas apresentam os coeficientes para cada variável (p-valores abaixo de cada coeficiente, entre parênteses), enquanto as colunas indicam a sequência de testes numerada, as quais diferem em relação às variáveis adotadas.

O resultado dos testes corrobora as predições, ou seja, o balanceamento entre lojas próprias e franqueadas pode ser explicado pela tentativa de redução de custos de agência (custos de monitoramento versus custos de alinhamento de incentivos) (CARNEY e GEDAJLOVIC, 1991). Esses resultados alinham-se a trabalhos anteriores que verificaram que a oscilação em custos de monitoramento explica o fato da coexistência de lojas próprias e franqueadas dentro da mesma rede (MARTIN, 1988; NORTON, 1988b; FLADMOE-LINDQUIST e JACQUE, 1995).

As variáveis relacionadas a custos de monitoramento decorrentes da dispersão geográfica e perfil de padronização (automação) das lojas se mantiveram significativas ao longo de todos os testes aplicados. A dispersão geográfica, bem como o efeito moderador da padronização atenuando os custos da dispersão, captou de modo significativo a decisão de *mix* contratual tomada com base em custos de agência.

Esse resultado parece responder ao questionamento de Maness (1996) de que apenas a dispersão geográfica não é suficiente para explicar franquias.

Tabela 4. Teste MQO para Proporção de Lojas Próprias

	Coefficiente	Erro-Padrão	t Estatístico	P-Valor
Custos de Monitoramento	-7,671	1,8702	-4,1	0,0000
Automação	4,5945	1,6416	2,8	0,0060
Idade	5,5664	1,7301	3,22	0,0020
Tempo de Franquia	-5,7983	1,9626	-2,95	0,0040
Insumo Local	-6,5993	3,298	-2	0,0470
Intercepto	28,4622	2,5469	11,18	0,0000
R2	0,2418			
R2 Ajustado	0,2213			
F de Significância	0,000			

Proporção de Loja Própria = $\beta_0 + \beta_1$ (C. Monitoramento) + β_2 (Automação) + β_3 (Idade) + β_4 (T. Franquia) + β_5 (Insumo Local) + ϵ

Ou seja, a rede aloca a propriedade da loja ao agente quando monitorar seu comportamento torna-se proibitivo. A perspectiva de *moral hazard* interfere na decisão de expansão da rede, em um contexto vertical de custos de agência. Entretanto, se a tecnologia de monitoramento com base no grau de padronização ou automação permite o controle a distância de forma menos custosa, a propriedade da loja tende a ser mantida pela rede, tudo o mais constante.

Conforme se verifica nos coeficientes resultantes, nenhuma das hipóteses pode ser rejeitada a 5% de nível de significância. Todos os sinais esperados para os coeficientes se mantêm, confirmando as relações propostas pela teoria.

O sinal positivo do coeficiente de **Idade** indica que redes mais antigas apresentam-se relacionadas a uma maior proporção de lojas próprias. Uma possível leitura desse resultado é que redes mais velhas trazem uma espécie de “herança” organizacional (*path dependence*) do período em que operavam como redes totalmente corporativas (verticalmente integradas, do ponto de vista da propriedade sobre as lojas). Um teste alternativo foi verificado, substituindo **Idade** pelo o tempo em que as redes operaram antes de aderir ao modelo de *franchising*. Também nesse teste, redes que operaram mais tempo sem usar franquias estão relacionadas a uma maior proporção de lojas próprias no ano de 2006 ($\beta = 5,12$; p-valor = 0,00).

Como discutido anteriormente, espera-se que a decisão de *mix* para o incremento de uma nova loja à rede se dê influenciado pelo grau de automação presente na rede e na indústria. Em termos expansão e ajuste de *mix*, redes mais jovens entrariam no sistema de franquias com um aparato mais atual em termos de automação e sistemas de controle, levando vantagem assim sobre redes mais antigas e que operaram muito tempo verticalmente integradas (apenas lojas próprias). Assim redes mais jovens se beneficiariam aproveitando a experiência no negócio das redes antigas, de novas tecnologias de automação disponíveis e mesmo melhorias institucionais já vigentes no setor (modernização da legislação de franquias, por exemplo).

Se não houvesse custos de mudança, automaticamente, com fricção zero na transferência de propriedade, a cada nova mudança institucional ou tecnológica, a relação lojas próprias e franqueadas oscilaria facilmente. Ou seja, o *mix* seria corrigido para o ótimo sempre que identificado um desvio, com lojas próprias sendo franqueadas ou vice-versa. Contudo isso não é tão simples.

Com base no resultado do teste, redes mais velhas

aparentam ter uma estática maior sobre o *mix* desajustado. Uma possível explicação seria o fato de que o custo percebido da mudança é maior que o benefício esperado da mudança. Enquanto isso, as decisões de abertura de lojas por parte de redes mais jovens é tomada em um contexto atual com relação à tecnologia de produção e monitoramento além do ambiente institucional. O raciocínio é exatamente o oposto para o tempo de franquia das redes, como pode ser visto no coeficiente da variável **Tempo de Franquia**.

Em suma, os controles para idade e tempo de franquia apresentaram sinais antagônicos na sua relação com o *mix* contratual. Enquanto a idade das redes indica uma relação positiva com a proporção de lojas próprias, um maior tempo de franquia está relacionado com mais lojas franqueadas.

O resultado para o controle para a idade é antagônico aos resultados de Lafontaine (1992), a qual verifica relação positiva entre idade das redes e franquia, fruto da maior dificuldade de redes mais jovens em atrair franqueados. Tal resultado é verificado também por Combs e Ketchen (2003). Entretanto, esse não é o perfil exibido pelas redes analisadas nesta pesquisa. A diferença pode estar em fatores institucionais ou nas condições de mercado distintos nos dois ambientes de pesquisa (América do Norte e Brasil, respectivamente), e demanda investigação científica levando em conta esses fatores⁶.

Uma vez que o perfil não temporal da análise transversal (*cross-sectional*) não permite inferir causalidade entre as variáveis (PIZZINI, 2006), seria necessária a verificação destas conclusões em um âmbito dinâmico ao longo do tempo. Verificar aspectos de ciclo de vida das redes (THOMPSON, 1992) relacionados a custos de agência permitiria aumentar a validação destas conclusões, uma vez que se verificaria o comportamento do *mix* contratual contraposto à dinâmica dos custos de monitoramento e ao porte da rede em um contexto temporal (possibilidade de recompra de lojas franqueadas).

Entretanto, frisa-se que dados secundários históricos a respeito da dispersão das redes não estão disponíveis. O levantamento de tais dados demandaria habilidade do pesquisador em negociá-los junto às próprias redes.

Ainda comparando aos resultados de Lafontaine (1992), as duas pesquisas atingem resultados semelhantes quando se computa o tempo em que as redes operaram sem adotar o modelo de franquias. Em ambos os casos,

⁶ Ainda comparando aos resultados de Lafontaine (1992), as duas pesquisas atingem resultados semelhantes quando se computa o tempo em que as redes operaram sem adotar o modelo de franquias. Em ambos os casos, um maior período está relacionado com uma maior proporção de lojas próprias.

um maior período está relacionado com uma maior proporção de lojas próprias mais próximos da realidade (preferencialmente primários) e testes mais sofisticados.

Dentro do referencial teórico abordado para esta pesquisa também não se verifica estudos comparativos envolvendo indústrias que adotam o sistema de franquias e as que não adotam (uma exceção seria MANESS, 1996). Seria possível verificar essas diferenças em termos de diferenças em rentabilidade das unidades ou ainda a relevância dos custos de monitoramento ante os custos totais da unidade. Ou seja, se os custos de monitoramento refletissem uma fração irrisória dos custos totais, seria esperado que a rede mantivesse a propriedade sobre as unidades, independente das perdas decorrentes do *moral hazard* potencial.

Apesar dos resultados confirmando as previsões da Teoria da Agência para *franchising*, espera-se que a maior contribuição dada por esta pesquisa seja lançar propostas para pesquisas sobre o tema no Brasil. Aspectos não cobertos (ou assumidos) neste trabalho demandam investigação mais profunda com dados mais próximos da realidade (preferencialmente primários) e testes mais sofisticados.

A verificação da dinâmica do *mix* contratual das redes dentro de uma dimensão temporal, relacionado à evolução de custos de monitoramento é apenas um exemplo. Tal análise permitiria contrapor argumentos de teorias distintas, as quais buscam explicar franquias como forma de aliviar restrições ao crescimento. Se fosse verificado um padrão de recompra de lojas franqueadas por redes de grande porte, então, os argumentos da Teoria da Agência de que franquias minimizam a perda residual decorrente de custos de agência entraria em cheque.

São ainda necessárias as verificações de efeitos de outras peculiaridades não consideradas nesta pesquisa. Controles para franquias multinacionais e o uso de máster-franquia são necessários para diferenciar efeitos específicos de firmas. Mesmo dentro do raciocínio usado nesta pesquisa, fontes de aprimoramento são relativamente simples de se alcançar. Por exemplo, a *proxy* para a dispersão geográfica pode ser sofisticada empregando a distância real em quilômetros entre a sede da rede e as diversas unidades (apesar de não ser informada qual loja é própria o franqueada em cada localidade).

Pesquisas relacionando o desenvolvimento do setor de franquias ao crescimento da indústria de *shopping centers* não foram verificadas na construção do referencial teórico que moldou esta pesquisa. Uma visita à praça de alimentação de alguns *shopping centers* do Brasil dará uma boa ideia da relevância de tal investigação. Estes são alguns exemplos das inúmeras oportunidades de pesquisa oferecidas por esse setor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No modelo testado tanto a significância estatística quanto os sinais dos estimadores indicam uma relação positiva entre os custos de monitoramento e proporção de unidades franqueadas. Por outro lado, maiores níveis de automação/padronização de processos no nível de unidade estão positivamente associados a uma maior proporção de lojas próprias nas redes. Esses resultados podem ser úteis em sinalizar direções para tomada de decisão sobre o formato de arranjo e contratos subjacentes. Por exemplo,

em condições de maior dispersão geográfica das unidades da rede e menor nível de padronização, espera-se por uma maior proporção franqueada, além de outros mecanismos de coordenação (como o uso da máster-franquia, por exemplo). Tal ação relaxaria a necessidade de grandes esforços de monitoramento.

Os resultados ainda podem ser úteis em criar parâmetros para a opção por pacotes tecnológicos alternativos quando a processos nas unidades. Maiores níveis de automação e padronização trazem consigo maior poder informativo, otimizando a mensuração de desempenho. Isso permitiria ainda às redes posicionar-se estrategicamente, mantendo a propriedade de unidades em áreas com mercado em elevação mesmo em áreas distantes.

É importante lembrar que resultados decorrentes de análise transversal não expressam causalidade, mas apenas uma relação de associação (PIZZINI, 2006). Tal condição resulta na necessidade de realizar análises dinâmicas, por exemplo, com o uso de técnicas de dados em painel para capturar a efetiva causalidade entre as variáveis propostas. O mesmo pode ser dito por não haver um paralelo entre a alteração do *mix* contratual e o reflexo financeiro do desempenho das redes. Entretanto, o objeto da análise foi medir a alocação da propriedade das unidades com base em custos de agência. Para tal, os resultados se mostraram coerentes tanto com as proposições teóricas quanto com conclusões empíricas encontradas em estudos anteriores em torno do assunto.

Enfatiza-se que não se pode afirmar serem custos de agência a única razão de ser do arranjo de franquias. Estudo mais recentes, inclusive, tem apontado para a convergência entre a teoria da agência e a visão de recursos escassos (COMBS et al., 2011). Em resumo, essa abordagem combinada indica que, embora custos de coordenação sejam relevantes para a alocação de propriedade (como verificado na presente pesquisa), não é possível descartar a importância da obtenção de escala mínima eficiente em aspectos como marketing e distribuição, por exemplo. Nesse aspecto, franqueados são uma importante fonte de recursos tanto para jovens redes como para redes maduras em épocas de crescimento econômico (como visto no Brasil na última década). No entanto, ao que este estudo buscou verificar, ou seja, a predição da teoria da agência para a relação entre custos de monitoramento e alocação de propriedade, não se pode descartar a hipótese de que custos de coordenação contidos em relações de agência são determinantes importantes em relação à determinação da propriedade de lojas em redes de franquia.

REFERÊNCIAS

- ALTINAY, L. Implementing international franchising: the role of entrepreneurship. *International Journal of Service Industry Management*, v. 15, n. 5, p. 426-443, 2004.
- BARZEL, Y. Standards and the form of agreement. *Economic Inquiry*, v. 42, n. 1, p. 1-13, 2004.
- BRICKLEY, J. A. Incentive conflicts and contractual restraints: evidence from franchising. *Journal of Law and Economics*, v. 42, n. 2, p. 745-74, 1999.
- CARNEY, M.; GEDAJLOVIC, E. Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource

- explanations. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 8, pp. 607-629, 1991.
- COMBS, J.; KETCHEN, D. Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: a meta-analysis. *Journal of Management*, v. 29, n. 3, pp. 443-465, 2003.
- COMBS, J.; MICHAEL, S.; CASTROGIOVANNI, G. Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*. v. 30, n.6, pp. 907-931, 2004.
- COMBS, J. G.; KETCHEN, JR., D.; SHOOK, C. L.; SHORT, J.C. Antecedents and Consequences of Franchising: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*, v. 37, n. 1, p. 99-126, 2011.
- FLADMOE-LINDQUIST, K.; JACQUE, L. Control modes in international service operations: the propensity to franchise. *Management Science*, v. 41, n. 7, pp. 1238-1249, 1995.
- GAL-OR, E. Maintaining quality standards in franchise chains. *Management Science*, v. 41, n. 11, p. 1774-1792, 1995.
- HADFIELD G. Credible spatial preemption through franchising. *The RAND Journal of Economics*, v. 22, n. 4, pp. 531-543, 1991.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, pp. 305-360, 1976.
- KLEIN, B.; SAFT, L. The law and economics of franchise tying contracts. *Journal of Law & Economics*, v. 28, n. 2, pp. 345-61, 1985.
- LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: Some empirical results. *The RAND Journal of Economics*, v. 23, n.2, pp 263-283, 1992.
- LAFONTAINE, F.; SHAW, K. Targeting managerial control: evidence from franchising. *The RAND Journal of Economics*, v. 36, n. 1, pp 131-150, 2005.
- KALNINS, A.; MAYER, K. J. Franchising, ownership, and experience: a study of pizza restaurant survival. *Management Science*. v. 50, n. 12, p. 1716-1728, 2004.
- KRUEGER, A. B. Ownership, agency, and wages: an examination of franchising in the fast food industry. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 106, n.1, 1991.
- MANESS, R. Incomplete contracts and the choice between vertical integration and franchising. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 31, n.1, pp. 1001-115, 1996.
- MARNBURG, E.; LARSEN, S.; OGAARD, T. Uncovering aspects of franchisees' incentives: n explorative investigation. *Food Service Technology*, v. 4, n. 3, p. 117-128, 2004).
- MARTIN, R. Franchising and risk management. *The American Economic Review*, v. 78, n. 5, pp 954-68, 1988.
- MATHEWSON, G. F.; WINTER, R. A. The Economics of franchise contracts. *Journal of Law & Economics*, v. 28, n. 3, p. 503-26, 1985.
- MENARD, C. The economics of hybrids organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 160, n.3, p. 345-376, 2004.
- NORTON, S. An empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*, v.61, n. 2, pp. 197-218, 1988a.
- NORTON, S. Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem. *Strategic Management Journal*, v. 61, n. 2, pp. 105-114, 1988b.
- PIZZINI, M. The relation between cost-system design, managers' evaluations of the relevance and usefulness of cost data, and financial performance: an empirical study of US hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, v. 31, n. 2, pp. 179-210, 2006.
- RUBIN, P. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law & Economics*, v. 21, n. 1, pp. 223-33, 1978.
- SHANE, S. Making new franchise systems work. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 7, pp. 697-707, 1998.
- SHANE, S.; FOO, M.; New firm survival: institutional explanations for new franchisor mortality. *Management Science*, v.45, n. 2, pp. 142-159, 1999.
- SMITH, R. L. Franchise regulation: an economic analysis of state restrictions on automobile distribution. *Journal of Law and Economics*, v. 5, n. 1, p. 125-57, 1982.