

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

Eugênio José Silva Bitti

**EFEITOS DA DISPERSÃO GEOGRÁFICA DE LOJAS EM REDES DE
FRANQUIA DO BRASIL**

VITÓRIA

2007

EUGÊNIO JOSÉ SILVA BITTI

**EFEITOS DA DISPERSÃO GEOGRÁFICA DE LOJAS EM REDES DE
FRANQUIA DO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis – nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. André Carlos Busanelli de Aquino

VITÓRIA

2007

Dedico à minha mãe e à memória de meu pai, os quais se esforçaram em me dar a maior das heranças: educação. Aos meus irmãos, pilares de sustentação de minha casa nos bons e não tão bons momentos. E à minha esposa, que teve mais coragem que eu na hora de alçar novos vôos.

AGRADECIMENTOS

Mãe, obrigado por ter me dado a honra de chegar a este plano através de ti.

Pai, qualquer que seja a dimensão em que o senhor se encontre, espero que esteja satisfeito com essa vitória. Afinal, ela é NOSSA.

Paula, minha querida esposa. Desde que entraste em minha vida senti que a felicidade é viável.

Meu Amigo, meu Mestre Dr. Celso Charuri. Espero um dia ser digno do caminho que me mostraste. A pedra era realmente muito pesada. Inutilmente pesada.

Ingrid e Eduardo, meus Irmãos. Mesmo um pouco distante espero que saibam da minha gratidão por tudo que já fizeram por mim e do orgulho que tenho de termos o mesmo sangue.

Prof. Dr. André. É realmente uma honra ter sido orientado por alguém de tal tamanho. E é ainda mais honroso saber que somos Amigos.

Ao prezado Celso (*in memoriam*). Hoje eu entendo o que aconteceu.

Companheiros da Academia: meus compadres Maira e Jadir; Rodrigo, Fabrício e Vinícius. Adriana e Demuner. Agradeço as palavras de apoio, as risadas, os e-mails de madrugada. Vocês não têm noção do quanto vocês me construíram.

Às bibliotecárias Adriana, Eliane e Ingrid. Como eu incomodei essas moças!

Ao pessoal da secretaria acadêmica: Ana, Ivone, Ana Cristina, Liliane, Perla, Poliana, Célia e Diana, além do companheiro Marcos.

Sr^a. Terezinha, grande companheira.

Prof. Luiz Araújo, Prof. Marcelo S. Pagliarussi, Prof. Fábio Moraes Costa e Prof. Valcemiro Nossa e Prof. Helio Zanqueto. Mais do que mestres. A vocês o meu muito obrigado.

Aos parceiros José Elias, Isabella, Luis, Isaac e todos os demais. Sem vocês os dias de FUCAPE não teriam sido tão proveitosos.

E por fim a toda a equipe e alunos da FUCAPE. Vocês representam uma enorme quebra de paradigmas em minha vida.

“Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível”

São Francisco de Assis

RESUMO

Este estudo verifica a proposição da Teoria da Agência de que a disposição das firmas em franquias é resposta aos problemas de coordenação potencializados pela dispersão e distância entre as unidades da rede. Para validar tal proposição, uma amostra com 191 redes de franquias brasileiras ligadas à Associação Brasileira de Franchising (ABF) foi submetida a uma análise *cross-sectional*, para o ano de 2006, na busca do entendimento de como o *mix* contratual destas redes se comporta ante a oscilação em custos de agência. Os resultados indicam que redes com maiores custos de monitoramento, decorrentes de uma maior dispersão de lojas, apresentam uma menor proporção de lojas próprias, ainda que esta característica seja influenciada pelo nível de automação das lojas. Complementarmente, é confirmada a hipótese de que as iniciativas das redes com ferramentas que mitigam problemas de *moral hazard* estão relacionadas a um maior uso de franquias como arranjo organizacional.

Palavras-chave: custos de agência, monitoramento, padronização, moral hazard.

ABSTRACT

This study examines the Agency Theory's proposition that the choice of firms to use franchising is a response to the problems of coordination prompted by the dispersal and distance between the units of the network. To validate this proposition, a sample of 191 Brazilian franchising chains associated with the Brazilian Franchising Association (ABF) was submitted to a cross-sectional analysis for 2006, seeking to understand how the contractual mix of these networks behaves in light of variations in agency costs. The results indicate that chains with higher monitoring costs because their greater store dispersal have a lower proportion of their own stores, although this characteristic is influenced by the stores' level of automation. Complementarily, the hypothesis is confirmed that the initiatives of networks to mitigate moral hazard problems are related to a greater use of franchises as an organizational arrangement.

Key words: agency costs, monitoring, standardization, moral hazard.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resumo das variáveis da análise.....	64
Tabela 2: índices de correlação para as médias entre setores da indústria para amostra e população (Fonte: ABF).	67
Tabela 3: Coeficientes de correlação Pearson entre as variáveis explicativas.	10
Tabela 4: Coeficientes da regressão MQO.	71
Tabela 5: Teste dos estimadores de Huber-White aplicado sobre as variáveis da análise para correção da heteroscedasticidade.	73
Tabela 6: Teste VIF – multicolinearidade entre variáveis.....	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relação entre custos de agência e forma organizacional. (Fonte: elaborado pelo autor).	43
Figura 2: Efeito moderador da automação.	50
Figura 3: Relação entre construtos. (Fonte: elaborado pelo autor).	55
Figura 4: Operacionalização de EFE_AUT.	60
Figura 5: Distribuição dos resíduos contra os valores ajustados da regressão MQO.	73

SUMÁRIO

1	Introdução	11
2	Referencial Teórico	16
2.1	Teoria da Agência	16
2.2	Monitoramento	19
2.3	Dispersão Geográfica	22
2.4	Padronização	23
2.5	Atração de Franqueados.....	24
2.6	Influência da Legislação.....	26
2.7	Instituições Privadas e Franchising.....	27
2.8	Outras Vertentes Teóricas	29
3	Desenvolvimento de Hipóteses.....	31
3.1	Dinâmica de Expansão das Redes	31
3.2	Pressupostos da Decisão de <i>Mix</i>	39
3.3	Impactos da Dispersão e automação sobre a Operação das Lojas.....	40
3.4	Atração de Franqueados.....	51
3.5	Relações entre Construtos.....	55
4	Dados e Operacionalização de Variáveis.....	56
4.1	Variável Dependente – Proporção de Lojas Próprias	56
4.2	Variáveis Independentes - Custos de monitoramento.....	56
4.2.1	Dispersão das Lojas	56
4.2.2	Automação.....	58
4.2.3	Seleção de Franqueados.....	61
4.3	Variáveis de Controle.....	62
4.3.1	Maturidade	62
4.3.2	Especificidade do Insumo Local.....	63
4.4	Tabela de construtos e variáveis.....	64
5	DADOS	65
6	Resultados	70
6.1	Resultados do Modelo MQO.....	70
6.2	Testes de Robustez	72
6.3	Discussão dos Resultados.....	74
7	Conclusões	83

8	Referências	86
	APÊNDICES.....	93

1 INTRODUÇÃO

Franquias ocupam um ponto no espectro de formas organizacionais possíveis entre mercado puro e a integração vertical plena, no que diz respeito à realização de transações (RUBIN, 1978). Nesta forma organizacional, uma parcela do canal de distribuição (ou mesmo todo) é colocada sob a propriedade de agentes externos à firma, embora, por contratação, os mesmos sejam obrigados a acatar critérios de padronização e modelos de negócios determinados pelo franqueador, aproximando-se assim da integração vertical (NORTON, 1988a).

O arranjo organizacional franquia, chamado aqui de rede¹ de franquias, é a forma como são organizados os ativos e as atividades relacionados ao negócio em si. Uma rede em forma de franquias, então, é o conjunto de unidades de produção contendo lojas próprias, assim como franqueadas. No caso das lojas próprias o controle e propriedade total sobre os ativos são mantidos com o proprietário da rede.

Em lojas franqueadas, o proprietário da marca franqueada (franqueador) cede a licença de uso de sua marca e/ou do modelo de negócios a indivíduos (franqueados), mediante ao pagamento de *royalties* e sem qualquer vínculo empregatício. A rede mantém a coordenação do sistema e concede certa autonomia à unidade franqueada, a qual investe recursos e mantém a propriedade sobre alguns ativos, como terreno, mobiliários, etc.

Esta pesquisa tem como questão problema verificar alguns dos determinantes da configuração do *mix* contratual (a coexistência de unidades próprias e

¹ O termo rede é aplicado em quase todos os tipos de arranjos contratuais recorrentes entre entidades autônomas (MÉNARD, 2004). Especificamente no caso do presente estudo, o termo é aplicado para resumir e representar um conjunto de unidades de produção (ou lojas) com uma coordenação central.

franqueadas no interior de uma mesma rede), bem como algumas das iniciativas das redes na atração de franqueados de qualidade em potencial.

A abordagem da Teoria da Agência sobre contratos de franquia busca explicar essa forma de organização em termos de custos de agência, isto é, custos de se manter alinhados os interesses do Principal (a rede) e dos Agentes (gerentes locais).

A dispersão geográfica eleva os custos de controlar o problema de *moral hazard*² dos gerentes das diversas unidades, dados os problemas de assimetria de informação entre a rede e as unidades com relação ao desempenho destas. A elevação destes custos pode alcançar um ponto que torne inviável à rede manter a unidade operando (NORTON, 1988a). Assim, a propriedade da loja (e conseqüentemente seu resíduo) seria alocada ao agente local como forma de potencializar os incentivos à conduta desejada pela rede.

A qualidade do monitoramento pode mitigar custos de monitoramento com base na estrutura da informação (ALCHIAN e DEMSETZ, 1972). Se os processos produtivos aplicados nas lojas de uma rede são caracterizados por altos níveis de padronização ou automação, o controle do produto gerado é mais facilmente mensurado, reduzindo os custos de monitoramento do agente à distância.

Ou seja, o monitoramento também é afetado por características específicas das redes com relação aos níveis de automação nas lojas. No caso desta pesquisa, verifica-se se o efeito da automação dos processos produtivos das lojas afeta o *mix* contratual, no sentido em que processos mais automatizados propiciam um fluxo

² O termo *moral hazard* denota o comportamento indesejado de agentes uma vez que o esforço contratado não pode ser plenamente monitorado. Um conceito que inclui aspectos de informação assimétrica, comportamento oportunista de indivíduos e baixa efetividade de monitoramento, por exemplo. Optou-se por manter o termo em inglês, uma vez que a tradução literal (risco moral) não compreenderia o conceito macro transmitido pelo termo original na língua inglesa.

informativo mais eficiente sobre o desempenho local. Assim, mesmo em redes com várias unidades dispersas, a presença de maiores níveis de automação mitigaria dificuldades (custos) em monitoramento.

A alocação de propriedade dentro da rede entre gerentes contratados e franqueados constitui uma dimensão vertical dos custos de agência (COMBS et al. 2004). Isto é, a decisão de *mix* oscilará entre operar lojas na forma corporativa (lojas próprias verticalmente integradas) ou no formato de franquias com base em custos de monitoramento e custos de alinhamento de interesses entre a rede e os gestores locais.

Assim, uma vez que as redes tomam a decisão de *mix*, franqueando unidades como resposta à elevação da perda residual decorrente de *moral hazard* de agentes locais, torna-se necessário também verificar iniciativas das redes para atração de franqueados.

Entretanto, o aumento de incentivos ao agente na forma de direitos sobre o resíduo da unidade não elimina totalmente o *moral hazard* na rede (BROWN Jr. 1988). Franqueados operando sob marcas com alto capital reputacional acumulado podem ter incentivos a expropriar renda das redes entregando menos esforço do que o exigido para a manutenção da qualidade percebida dos consumidores desta marca (KLEIN, 1985). Este quadro potencialmente gera externalidades para toda a rede, uma vez que o desempenho das demais unidades pode ser negativamente afetado pelo menor nível de serviço de uma das lojas.

Assim, uma parcela de monitoramento ainda é demandada para controle do comportamento de franqueados, caracterizando os custos horizontais de agência (COMBS et al 2004). A seleção de franqueados (controle de seleção adversa) e mecanismos de punição ao mau comportamento (cláusulas de terminação unilateral)

são algumas das ações previstas pela literatura econômica sobre *franchising* (MATHEWSON e WINTER, 1985).

Dada a problemática de custos horizontais de agência, esta pesquisa analisa duas iniciativas tomadas por parte das redes para a atração de franqueados visando mitigar problemas de *moral hazard* e seleção adversa: a oferta de apoios voluntários a franqueados e o investimento na obtenção do Selo de Excelência ABF (Associação Brasileira de *Franchising*). Verifica-se se estas ações são correlacionadas com um maior uso do modelo de franquias.

No primeiro caso, mais do que atrair franqueados, considera-se que a oferta de suportes aos franqueados transmite aos mesmos certos procedimentos operacionais, caracterizando algum grau de discricionariedade por parte da rede sobre a tomada de decisão a nível local.

O Selo de Excelência ABF é uma certificação obtida por redes que se sujeitam a uma pesquisa de satisfação de franqueados. Um dos itens da pesquisa é a qualidade de coordenação das redes. Por coordenação, entende-se que representa a capacidade da rede em manter o valor e a atratividade de sua marca através de controle de desvios e manutenção dos padrões de qualidade ao longo das lojas, dentre outras coisas (publicidade, distribuição e apoios a franqueados).

Em outras palavras, potenciais franqueados entrariam no negócio, cientes de que desvios de comportamento seriam rapidamente identificados e corrigidos. Ou seja, problemas de seleção adversa na entrada de novos franqueados seriam reduzidos. Uma vez que o insumo do franqueador, na forma de reputação e investimento no valor da marca, tende a aumentar o montante de rendas geradas com o sistema de franquias (LAFONTAINE, 1992), pretende-se confirmar essa

hipótese verificando se o *mix* contratual de redes certificadas tende mais às lojas franqueadas.

Arranjos organizacionais híbridos de modo geral, e franquias em particular, encaixam-se na definição da “firma como uma ficção legal” de Jensen e Meckling (1976). Essa análise caracteriza a firma como uma arena onde o Principal e os Agentes interagem seus interesses. A contextualização do fenômeno franquias neste cenário ofereceria uma oportunidade de verificar os pressupostos da Teoria da Agência com base nas decisões contratuais das firmas (LAFONTAINE, 1992).

Assim, este estudo tem como motivação contribuir para o entendimento de alguns dos determinantes dos limites da firma, a separação entre propriedade e controle, assim como identificar possíveis respostas dos atores econômicos aos problemas de coordenação gerados por custos de agência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria da Agência

Primeiramente, destaca-se a predominância da Teoria da Agência nos estudos que embasaram este trabalho. Basicamente esta linha de pesquisa aborda o fenômeno *franchising* como uma redefinição dos limites da firma com base em custos de monitoramento e alinhamento de interesses entre agente e principal, respectivamente franqueado e franqueador.

A literatura em que este estudo se sustenta tem como ponto de partida Rubin (1978), o qual discute a incidência de *franchising* em termos de um balanceamento entre custos de agência. O autor refuta os argumentos que colocam o franqueado apenas como uma fonte de capital barato 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 unidade (enquanto a rede diversifica seu investimento em várias unidades).

Se franquias fossem apenas fonte de alavancagem financeira para redes, seria esperado que lojas franqueadas fossem fenômenos temporários (MARTIN, 1988). À medida que o porte destas redes crescesse, eliminando restrições de capital das fases iniciais, os contratos de franquias não seriam renovados, com estas lojas passando a serem operadas diretamente pela rede.

Autores desta linha não desconsideram o franqueado como uma fonte de recursos. Porém, resumir a figura do franqueado como um financiador do crescimento da rede é demasiadamente simplista. Franqueados tendem a ter conhecimento do mercado local, capacidade administrativa e também capital. Não é possível dissociar estes recursos potenciais (NORTON, 1988a).

Uma forma alternativa de incrementar os incentivos ao bom comportamento dos gerentes de lojas seria a prática de remuneração variável sobre desempenho. Assim, gerentes contratados seriam compensados com base em desempenho, não sendo necessário às redes abrir mão da propriedade sobre as lojas para incrementar o pacote de incentivos aos agentes.

Entretanto, quando confrontado ao sistema de franquias este modelo perde em eficiência em função do risco sobre os ativos envolvidos. O fato de que a propriedade dos ativos envolvidos está sob propriedade do agente incrementa incentivos ao nível desejado de seu esforço (HART e MOORE, 1990). Em termos de comparação, a descontinuidade de uma loja própria gera para o gerente contratado a perda de seu posto; enquanto o fechamento de uma loja franqueada acarreta redução na riqueza de um franqueado.

Reciprocamente, franqueados reduzem o risco sobre seu investimento por estarem totalmente à frente da operação dos ativos (MATHEWSON e WINTER, 1985). Pela redução dos riscos, o retorno exigido por franqueados sobre seu investimento é menor. Intuitivamente, uma maior parcela do resíduo das unidades é direcionada para o franqueador.

A explicação para franquias oriunda da Teoria da Agência envolve a elevação dos custos de agência decorrente da multiplicidade e dispersão de lojas pertencentes a uma mesma rede. Custos de agência estão presentes em qualquer transação entre indivíduos (JENSEN e MECKLING, 1976). Estes custos são definidos como os custos de monitoramento do esforço do agente, as despesas com incentivo ao alinhamento de interesses e a perda residual decorrente, ou seja, as perdas geradas por não ser possível se alcançar o alinhamento total de interesses na relação agente-principal.

Franquias configuram coalizões produtivas, isto é, diferentes indivíduos transacionando seus insumos de forma a maximizar sua riqueza. A definição do franqueado como uma firma autônoma é muito mais uma definição legal do que econômica, dadas as cláusulas contratuais que dão ao franqueador controle sobre muitas das ações tomadas por franqueados (RUBIN, 1978).

A troca de insumos especializados em coalizões pode propiciar elevação da eficiência econômica das transações (ALCHIAN e DEMSETZ, 1972). O condicionante para se alcançar esta eficiência passa pela efetiva mensuração e remuneração dos atributos das trocas.

Especificamente no caso de franquias, observa-se que as partes entram com insumos distintos e igualmente importantes para o desempenho da rede como um todo. O insumo do franqueador é composto principalmente pelo investimento no fortalecimento da marca via promoção e publicidade, criação e desenvolvimento do modelo de negócios e produtos, assim como a coordenação da rede (controle de externalidades, por exemplo). O insumo local do gerente da unidade (empregado ou franqueado) compreende a operação da unidade de acordo com os procedimentos instituídos contratualmente pelo principal (franqueador).

A expansão de marcas com alto capital reputacional acumulado envolve dispersão das diversas unidades. Em lojas distantes da sede da rede – como naquelas situadas em regiões rurais distantes ou ao longo de rodovias - o quadro de assimetria informacional potencialmente se acentua, uma vez que o agente tem informação privada sobre as condições de demanda local, seu nível de esforço empregado e da própria lucratividade da unidade (RUBIN, 1978).

Como citado acima, o fator risco envolvendo os ativos torna menos eficiente tornar a remuneração do agente variável sobre o desempenho da loja, quando

comparado à franquia (MATHEWSON e WINTER, 1985). Em geral, franqueados investem parte substancial de sua riqueza em uma única unidade, e nos ativos que a compõem. Essa condição vincula ainda mais a compensação do franqueado ao desempenho da sua unidade. Se a unidade opera satisfatoriamente, uma maior renda é gerada para o franqueado e um maior fluxo de *royalties* é destinado ao franqueador.

Essa linha de raciocínio não explicaria o fato de ainda haver lojas de propriedade da rede operando conjuntamente com lojas franqueadas, eventualmente disputando o mesmo mercado regional.

A literatura econômica sobre *franchising* prevê a ocorrência de lojas próprias onde a rede tem escala mínima eficiente em monitoramento como grandes centros urbanos com aglomerados de lojas (MARTIN, 1988); ocorreriam ainda por conta de sinalização ao mercado da atratividade do negócio (GALLINI e LUTZ, 1982); mecanismo de monitoramento das condições de demanda regional (LAFONTAINE e SHAW, 2005).

2.2 Monitoramento

Custos de agência afetarão a delegação de autoridade e o poder discricionário do agente com relação ao principal (JENSEN e MECKLING, 1976). Ou seja, assume-se aqui o pressuposto do comportamento oportunista (maximizador do auto-interesse) e um quadro de informação assimétrica, podendo-se inferir que o monitoramento não pleno incrementa o risco de comportamento inadequado por parte do agente (*moral hazard*).

Indivíduos tenderão a buscar o equilíbrio entre os benefícios marginais de seu esforço reduzido (*leisure*) e renda, de forma que o principal buscará o equilíbrio de

investimentos entre monitoramento e mecanismos de incentivo (sistemas de compensação e punição) de forma a mitigar perdas residuais resultantes (ALCHIAN e DEMSETZ, 1972).

Diante disso, a contextualização da teoria dentro do ambiente de franquias se dá em duas dimensões: vertical e horizontal (COMBS *et. al*, 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 este modelo e outras não?

A resposta da pesquisa envolvendo Teoria da Agência e franquias está no balanceamento dos custos de agência que regem as transações. Franquias ocorrerão quando o custo de monitorar unidades distantes se tornar proibitivo (RUBIN, 1978; DNES, 1999). Neste caso, tornar o gerente da unidade um reclamante residual caracteriza um investimento em incentivos, uma vez que, desta forma, toda a compensação do agente está vinculada ao desempenho da loja. Com isso, tanto o montante de monitoramento demandado quanto a perda residual seriam mitigados.

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 conseqüentes externalidades negativas que isso gera.

Um dos tipos de externalidades previsto pela literatura econômica é o problema do *free-riding* (KLEIN, 1985). Se cada franqueado fornece insumos que significativamente influenciam a qualidade do produto comercializado pela rede; e se o consumidor não tem como atestar essa qualidade antes de comprar o produto,

então, cada franqueado tem um incentivo a negligenciar esforços na manutenção dos padrões de qualidade da rede.

A lógica por trás do argumento está no fato de que, ao subinvestir esforços, o agente lucra sozinho na economia de seus insumos, partilhando com toda a rede os custos decorrentes desta ação. Ou seja, um monitoramento deficiente propicia a extração de renda da rede como um todo.

O principal produto transacionado entre o franqueador e o franqueado diz respeito à marca da rede (MATHEWSON e WINTER, 1985), assumindo aqui que franquias são caracterizadas por marcas nacionais (ou que buscam ocupar mercados nacionais). Neste contexto, marca refere-se a ativos específicos que provêem uma útil informação a consumidores e geralmente indicam que o preço do vendedor é justificado pelo nível de qualidade do produto (NORTON, 1988a).

Além disso, consumidores de marcas franqueadas apresentam um perfil “transeunte”, isto é, sua experiência de consumo tende a ser realizada em diferentes unidades da rede (BRICKLEY *et. al*, 1991). Assim, se um franqueado subinveste seu insumo afetando negativamente a qualidade do produto vendido, ele afetará a rede como um todo. Se o consumidor nota a queda da qualidade do produto consumido e cessa ou reduz sua experiência de consumo, toda a rede é penalizada. Neste caso, a reação do consumidor consiste em punir o fraco trabalho de monitoramento do franqueador (KLEIN, 1985)³.

³ Uma possibilidade alternativa envolveria aceitar que o consumidor pode antecipar que a baixa qualidade percebida pode ser específica de uma única loja, sem assim externalizar esta experiência de consumo para toda a rede. Entretanto, tal raciocínio exigiria assumir um nível de racionalidade dos consumidores maior daquele pressuposto por esta pesquisa.

2.3 Dispersão Geográfica

Uma das regularidades em trabalhos empíricos sobre franquias está no uso da dispersão espacial das lojas como aproximação para custos de monitoramento. A distância entre as unidades e a sede da firma eleva os custos de monitorar eficientemente cada unidade. Monitorar unidades distantes demanda despesas com transporte, hospedagem e tempo de deslocamento (NORTON, 1988a; SHANE, 1998).

Entretanto, nota-se a ausência de sofisticação em *proxies* para a dispersão. A maioria dos estudos analisados como referência teórica para este trabalho usa como medida de dispersão geográfica o número de Estados (ou países) onde as redes possuem operações, como em Lafontaine (1992) e Shane (1998).

Alguns trabalhos mesclam dados demográficos de regiões cobertas pelas redes com número de lojas e a distância em quilômetros entre unidades, como em Kalnis e Lafontaine (2004). Nenhum dos estudos analisados considera custos reais de passagens e hospedagens de monitores, por exemplo.

Maness (1996) questiona o uso da dispersão geográfica para explicar *franchising*. Segundo o autor, se assim fosse, grandes redes de supermercados 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, como proposto por Hart e Moore (1990). Sua modelagem demonstra que existem aspectos não observáveis nos custos que tornam impraticável a contratação total dos mesmos entre franqueador e franqueados.

Entretanto, a literatura sobre *franchising* usa a distância entre a sede e as unidades de varejo como um dos componentes na estruturação dos custos de gerenciamento do canal de distribuição. Mais especificamente, ela se faz influente quando o tipo de insumo demandado do agente (seja ele franqueado ou gerente contratado) requer supervisão mais próxima.

2.4 Padronização

Além da dispersão geográfica, especificidades das redes com relação ao tipo de produto produzido ou processo de produção podem afetar o monitoramento do canal de distribuição. Se uma loja é caracterizada por processos altamente automatizados, por exemplo, a mensuração do desempenho desta unidade é facilitada em termos de medição de resultados.

Voltando à troca de insumos especializados em coalizões (ALCHIAN e DEMSETZ, 1972), como no caso de franquias, torna-se necessário discutir a avaliação do desempenho de cada insumo como determinante do modelo organizacional. A mensuração do produto ou serviço provido por cada unidade da rede é influenciada por aspectos de padronização.

Define-se aqui padronização como o grau de similaridade da tecnologia de produção ao longo das unidades da rede (BARZEL, 2003). E espera-se que um maior grau de padronização das atividades da unidade facilite a mensuração do insumo local, reduzindo custos de agência. Padrões atenuam os custos de mensuração por transmitirem mais facilmente a informação sobre o pacote de atributos que compõem um bem (BARZEL, 2003).

Processos de produção complexos, isto é, com atributos múltiplos do bem ou serviço produzido, ou com processos intensivos em trabalho, apresentarão uma

maior dificuldade relativa de mensuração e compensação ótimas. Ou seja, expandindo essa idéia para os processos de produção em redes franquizadas, é possível inferir que processos com maior nível de padronização facilitam o monitoramento do gerente local, reduzindo custos de agência e mensuração.

Pouco esforço empírico foi notado na literatura revisada para esta pesquisa com relação a aspectos de padronização impactando os custos de monitoramento. O trabalho que mais se aproximou foi Shane (1998), que 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 franquizadas.

2.5 Atração de Franqueados

Assumindo que franquias configuram um dispositivo capaz de reordenar custos de agência de forma a contornar problemas de coordenação em redes, cabe verificar as ações tomadas por franqueadores visando mitigar problemas de seleção adversa e *moral hazard*.

A literatura econômica envolvendo marcas e seleção adversa prevê riscos potenciais de dilapidação da marca enquanto ativo (TADELIS, 1999; MAILATH e SAMUELSON, 2001). O capital reputacional de uma marca tem efeito cumulativo no tempo. Ele é afetado pela crença dos atores de mercado sobre a qualidade do desempenho da firma com relação ao produto servido a consumidores, podendo a marca ganhar ou perder capital reputacional. O desempenho da firma ao longo do tempo altera sua reputação, de forma gradual, à medida que as crenças dos consumidores se atualizam com base na experiência de consumo.

Se marcas são ativos, cujo acúmulo de capital reputacional seria uma aproximação para a rentabilidade deste ativo, então, um dos possíveis cenários é a

aquisição de direitos de uso de marcas por atores econômicos com incentivos a dilapidá-las (TADELIS, 1999). Se o mau desempenho corrói a reputação da firma de forma apenas gradativa, então “maus agentes” extrairiam renda dessa marca ao prover serviços de qualidade inferior (economizando insumos próprios), mas praticando preços com base na reputação presente da firma. Este quadro se estende até o ponto em que os consumidores antecipam o novo nível de serviço, atualizando a informação sobre a qualidade dos atributos que aquela marca apresenta ao mercado.

Este quadro de seleção adversa pode ser ambientado no sistema de franquias. Como citado anteriormente, o principal ativo negociado em contratos de *franchising* é a marca (MATHEWSON e WINTER, 1985). Agentes aceitam pagar taxas de *royalties* para usufruir do capital reputacional de uma marca nacional. Uma vez que franqueados potenciais possuem informação privativa com relação às suas capacidades e pretensões à frente da operação da unidade, cabe à rede implantar mecanismos para a seleção de franqueados, de forma a repelir “maus agentes”.

Embora, especificamente, a discussão contida no parágrafo anterior não seja ambientada no mercado de franquias, é razoável esperar que redes de franquias considerem riscos da dilapidação de suas marcas quando no delineamento do *mix* contratual. Aliás, esta discussão se aproxima da questão do *free-riding* tratada na literatura econômica abordando *franchising* (KLEIN, 1985; SMITH, 1992).

Verifica-se na literatura de *franchising* que a prospecção de franqueados de qualidade é empreendida, basicamente, através da promoção da marca por sinalização de demanda (GALLINI e LUTZ, 1991; DESAI e SRINIVASAN, 1995) e estruturação das taxas de franquia (MATHEWSON e WINTER, 1985), além dos esforços em publicidade.

Michael (2000) verifica que franqueadores aumentam seu poder de barganha em mal-adaptações *ex post* através de seleção e treinamento de franqueados de qualidade, de forma a aumentar os custos de saída da relação.

2.6 Influência da Legislação

Contratos de franquia possuem uma conotação que os aproxima de relações trabalhistas, dadas aos procedimentos de padronização de trabalho contratadas (RUBIN, 1978). Cláusulas contratuais e mecanismos de incentivo à boa conduta auxiliam a rede a manter os padrões de qualidade de forma homogênea entre as diversas unidades (KLEIN, 1985; GAL-OR, 1995). Se aspectos exógenos como a legislação estatal ou a tomada de decisão de cortes neutraliza estes mecanismos de controle, espera-se que as potenciais deseconomias geradas venham a inibir o uso de franquias como resposta a problemas de coordenação das redes.

Estudos anteriores quantificaram o efeito de legislações pró-franqueados. Em alguns Estados norte-americanos, observou-se que esse tipo de condição legal provocou transferência de renda dos franqueadores para franqueados (BRICKLEY *et. al*, 1991). Esta condição ocasiona uma reação em cadeia que acaba gerando menos franquias, menor expansão das redes e menor atividade econômica. Em outro estudo analisando redes de concessionárias de veículos novos, também na América do Norte, a incidência de legislações estaduais determinando exclusividade de área para franqueados reduziram o resíduo da indústria por mitigar a competição (SMITH, 1982).

Esta situação ilustra alguns problemas de coordenação do canal de distribuição proporcionado por decisões em tribunais onde, aparentemente, não são considerados aspectos de eficiência econômica nas relações contratuais.

Em resumo, o problema de *moral hazard* de franqueados é potencialmente agravado em presença de restrições às ações corretivas passíveis de serem aplicadas por franqueadores. Uma condição de seleção adversa pode forçar o aparecimento de contratos ineficientes que reduzem o total de renda gerada com as diversas transações.

2.7 Instituições Privadas e Franchising

Como citado no tópico acima, pesquisas anteriores propõem que a interferência de normas excessivamente favoráveis a franqueados pode se mostrar danosa ao sistema de franquias simplesmente por gerar menos *franchising*. Este é um quadro de coordenação ineficiente entre os agentes, uma vez que o que estaria determinando a interação dos agentes não são aspectos de eficiência econômica.

Problemas de coordenação gerados a partir da insuficiência ou ineficiência de instituições públicas abrem espaço para o surgimento de instituições privadas (BROUSSEAU e RAYNAUD, 2006). Estas surgem ocupando o espaço entre a generalidade de leis públicas e a especificidade dos arranjos de governança.

Por nascerem dentro de um contexto específico de determinadas transações, esses dispositivos apresentam ganhos de escala na coordenação de contratos, sem com isso perder a aderência, já que não é generalista como a norma pública. Seu caráter voluntário no tocante à adesão dos atores as caracteriza como um tipo de “clube”, o qual apresenta suas próprias regras e códigos de conduta. Em resumo, elas tendem a proporcionar maior *enforcement*⁴ aos contratos.

⁴ O termo *enforcement* neste trabalho difere daquele empregado na literatura econômica nacional. Nesta, o termo se aproxima do significado de coerção sobre a obrigação de contratos. O termo gera certas ambigüidades, até pelas diferentes definições dentro da própria literatura econômica internacional. North (1991) define *enforcement* como a garantia da efetividade e aplicabilidade das

Com relação à atração de franqueados, a percepção dos indivíduos com relação à segurança do sistema para garantia dos direitos de propriedade é afetada por externalidades geradas a partir de ineficiências do ambiente institucional e do próprio mercado de franquias.

O fato de o franqueado lidar com investimentos específicos (compra de equipamentos e mobília padronizados pelo franqueador, por exemplo) que geram quase-rendas expropriáveis⁵, suscita a necessidade de um ambiente de negócios mais hospitaleiro no tocante à preservação de direitos de propriedade. Caso contrário, o mercado torna-se menos atraente por problemas de seleção adversa, ou seja, bons franqueadores são penalizados pela ausência de regras (e dos mecanismos que as tornam efetivas) que coíbam o mau comportamento de franqueadores de qualidade inferior.

Por outro lado, mesmo em mercados com direitos de propriedade melhor delineados, a interferência de tribunais pode gerar ineficiência econômica em contratos. A decisão das cortes parte muitas vezes de dentro do paradigma jurídico, com pouca aderência à eficiência econômica. E ainda, a normativa contida em instituições públicas normalmente se apresenta generalista demais para atender as especificidades de cada relação, o que abre espaço para tomada de decisão sem critério por parte das cortes.

instituições que restringem a interações entre indivíduos (a lei, por exemplo). Ou seja, o termo se confunde com coerção. Greif (1994) e Aoki (2001: 41) distinguem *enforcement* de coerção. Coerção, para estes autores, é o poder de fazer com que se cumpra a norma dada mediante restrição e punição; enquanto suas definições para o termo estão baseadas nas crenças dos indivíduos com relação à aplicabilidade e efetividade da norma sobre a interação entre os agentes. Nesta pesquisa o termo se aproxima dessa segunda definição.

⁵ Quase-rendas representam a diferença de valor para um ativo entre o seu emprego na transação para a qual foi criado (investimento) e o uso em *second-best* (melhor alternativa). Quando essa diferença é muito grande a probabilidade de barganha entre as partes *ex post* é aumentada, visto que o proprietário do ativo específico perderá ao redirecionar seu uso para uma atividade alternativa. Para maiores detalhes ver Klein, Crawford e Alchian (1978).

É razoável esperar que os agentes determinem entre si critérios de mediação e arbitragem, por exemplo. Se isso ocorre, o papel de terceira parte intermediando a interação entre os agentes é constituído e legitimado por atores do meio, os quais, em tese, possuem um maior ferramental em relação à tomada de decisão idiossincrática ao ambiente do clube.

Dentro da literatura revisada para este trabalho uma única pesquisa verifica a influência de instituições privadas sobre redes de franquia. Shane e Foo (1999) investigam e confirmam a influência da certificação sobre a sobrevivência de redes de franquia. Neste caso a certificação simboliza a legitimação da qualidade da rede ante ao mercado, o que facilita acesso a recursos (incluindo novos franqueados).

2.8 Outras Vertentes Teóricas

Apesar da predominância da Teoria da Agência na literatura revisada para este trabalho, 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, esta 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 nesta 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, de forma que, ou realmente é falha a assunção do franqueado como fonte de recursos, ou a metodologia empregada não tem sido conveniente (COMBS e KETCHEN, 2003).

Verificam-se ainda trabalhos aplicando pressupostos e testando hipóteses advindas da *Resource Based-View* (KALNIS e MAYER, 2004), Teoria Institucional (SHANE e FOO, 1999) e Economia dos Custos de Transação (MICHAEL, 2000). Um mapeamento completo do material revisado até o presente momento deste estudo encontra-se no Apêndice B.

3 DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

3.1 Dinâmica de Expansão das Redes

A dinâmica de expansão das redes tratadas 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.

Pode-se argumentar que em ambientes de negócio como o brasileiro, com crédito escasso e juros altos, é propício explicar franquias como formas de aliviar restrições ao crescimento da rede (como preconizado pela Teoria dos Recursos Escassos). Entretanto, classificar franqueados apenas como uma fonte mais atraente de recursos exigiria assumi-los como sendo menos aversos ao risco que o franqueador, uma vez que o primeiro investe seu capital e esforço em um único empreendimento (a loja), enquanto o segundo diversifica esse investimento em diversas unidades de loja (RUBIN, 1978; MARTIN, 1988).

Além disso, lojas franqueadas seriam fenômenos temporários, pois assim que as restrições ao crescimento fossem superadas, estas lojas seriam recompradas pela rede, fato não verificado na pesquisa empírica (MARTIN, 1988). Uma vez que a Teoria dos Recursos Escassos é a corrente que mais concorre com a Teoria da Agência na tentativa de explicação do fenômeno *franchising* (COMBS *et. al*, 2004), assume-se que no mínimo, suas hipóteses deveriam ser expostas ao teste empírico para possível refutação, o que não ocorre neste trabalho pela ausência de dados históricos das redes. Destaca-se então a limitação de validade interna, deixando-se

como proposta para pesquisa futura, como será discutido nas conclusões deste trabalho.

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 esta 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 conseqüentes perdas residuais decorrentes do fato de não se alcançar o completo alinhamento de interesses entre o franqueador e as diversas unidades.

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, 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).

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 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, 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 *et. al*, 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). Assim, a presença de uma referência (no caso, a loja verticalmente integrada) proporcionaria meios para mensuração através da comparação.

Todavia, redes de lojas cujas atividades são mais padronizadas ou automatizadas apresentariam ganhos de eficiência no monitoramento do desempenho do gerente.

Redes com unidades altamente automatizadas potencialmente tornam o fluxo de informações sobre o insumo local do gerente mais facilmente mensurável. Com isso, poderia se esperar que este 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 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, redes com lojas mais automatizadas facilitam o fluxo de informação sobre seu desempenho, reduzindo a necessidade de monitoramento presencial.

Um outro aspecto abordado para a construção da análise (principalmente envolvendo a dimensão horizontal dos custos de agência) relaciona-se a uma característica comumente aceita na literatura sobre franquias: a presença de marcas nacionalmente reconhecidas (MATHEWSON e WINTER, 1985). Como os próprios autores atestam, o principal ativo negociado em contratos de franquias é a marca.

Uma marca, na forma de uma ou poucas palavras, resume e representa atributos específicos que transportam aspectos reputacionais da firma, bem como a própria percepção dos consumidores no tocante ao binômio preço/qualidade de um determinado produto (KLEIN, 1985).

Assim, marcas nacionais - com acúmulo positivo de capital reputacional - podem ser alvos da investida de indivíduos com interesse em expropriação de renda (TADELIS, 1999; MAILATH e SAMUELSON, 1999), como discutido na Seção 2.5. Um grande acúmulo de capital reputacional de uma marca pode atrair agentes interessados em dilapidar a marca, comercializando produtos com qualidade inferior àquela esperada pelo mercado (mas cobrando o preço esperado pelo mercado).

Em um contexto de franquias, a perspectiva de seleção adversa e *moral hazard* potenciais demandaria iniciativas das redes quanto à seleção de franqueados.

O incremento de *moral hazard* na dimensão horizontal (dentro da rede, entre as lojas) pode ser mitigado em termos da expectativa dos agentes ante a duas estratégias previstas na literatura sobre *franchising*: *screening* (MATHEWSON e WINTER - 1985) e *signaling* (LAFONTAINE e SHAWN, 2005).

No primeiro caso, a rede usa as próprias taxas de franquia (taxas fixas pagas no ato da compra da franquia) na seleção de franqueados de qualidade em potencial, em uma dinâmica de auto-seleção. Isto é, dada a atratividade do negócio, apenas indivíduos com capacidade gerencial e disponibilidade de capital estarão dispostos a adquirir a franquia, recuperando o investimento com os retornos proporcionados pela unidade. No caso, as taxas de franquia caracterizariam uma forma de custos fixos iniciais, somente recuperáveis através de um bom desempenho futuro da loja.

A segunda estratégia implica que as redes utilizam lojas próprias posicionadas entre um grupo de lojas franqueadas, para servir de *benchmarking* do potencial de demanda por loja na região. Franqueados podem ser tentados a omitir a verdadeira receita da loja, divulgando à rede uma condição inferior de faturamento.

Se esse quadro não é identificado pela rede, franqueados se beneficiariam diretamente pagando menos *royalties* do que o devido, ou indiretamente, por justificarem uma condição para renegociação de cláusulas contratuais para *royalties*. Lojas próprias, neste sentido, teriam uma função adicional para a rede: a de servir de referência com relação à demanda dos mercados regionais onde a rede possuía operações franqueadas.

Estas duas estratégias funcionam de forma quase preventiva. A rede reduz o problema de seleção adversa ao buscar franqueados potenciais dispostos a incorrer em investimentos que somente serão recuperados com o bom desempenho da unidade. O problema de *moral hazard* é em parte aliviado via monitoramento indireto pela presença de lojas próprias, as quais, dentre outras coisas, servem de referência para o desempenho de unidades franqueadas.

Neste trabalho também se considera o uso de certificações para sinalizar a capacidade de coordenação das redes. Espera-se que ao enviar ao mercado uma mensagem clara de que consegue controlar o comportamento de seus franqueados, a rede consiga repelir indivíduos que não tenham os atributos desejados para assumir suas franquias.

Redes podem investir em certificações para atestar a atratividade do seu negócio, assim atraindo franqueados. Estudos anteriores verificam que o investimento nestes mecanismos está relacionado com longevidade em redes franqueadas (SHANE e FOO, 1999). Se a certificação consegue compreender tanto a atratividade do negócio como a capacidade de coordenação das redes, espera-se que o investimento em certificação tanto atraia franqueados como reduza o problema de seleção adversa.

O Selo de Excelência ABF é conferido às redes que obtiveram um nível mínimo de satisfação junto aos seus franqueados. A ABF, mediante a um determinado valor pago pelas redes interessadas, conduz esta pesquisa e divulga o resultado em seus anais, identificando com o selo as redes que alcançaram os índices de satisfação especificados. Os índices de satisfação dos franqueados incluem o desempenho global da rede como franqueadora (coordenação da rede), o

desempenho da marca no tocante à rentabilidade e o desempenho operacional da rede (nível de suporte a franqueados).

Assim sendo, assume-se que a chancela do selo legitima a qualidade do insumo do franqueador, qual seja: coordenação da rede com relação à publicidade da marca, promoção de produtos e controle das unidades, incluindo a seleção de franqueados de qualidade em potencial e a mitigação de externalidades negativas entre unidades. Adicionalmente, considera-se que redes chanceladas conseguem transmitir a um potencial mercado de franquias uma garantia corroborada por seus franqueados atuais, de que alcançaram um nível eficiente de coordenação de suas lojas afiliadas.

A atração de franqueados com base na chancela do selo assumiria aspectos distintos. Primeiramente, por atestar sua capacidade de coordenação, as redes chanceladas sinalizariam a capacidade de controlar o comportamento dos franqueados, inclusive com relação às externalidades dentro da rede. Desvios seriam identificados e corrigidos. Em segundo lugar, a lucratividade da marca atestada pelo selo valorizaria o valor de mercado da franquia chancelada.

O selo não acresce potencial de mercado (consumidor final), pois não altera a característica do produto nem a reputação da marca para o consumidor. Dado que ele representa a opinião dos franqueados atuais com relação à capacidade da rede em coordenar suas unidades, a chancela do selo indica a presença de riscos a ações oportunistas de franqueados potenciais.

A oferta de suportes administrativos e operacionais a franqueados torna a rede atraente, no sentido que este tipo de oferta, se efetiva, permite aos franqueados concentrarem seus esforços especificamente sobre a operação da loja, de forma que os riscos do negócio concentrem-se principalmente em torno da

demanda local desta unidade (NORTON, 1988b). Embora alguns dos suportes oferecidos sejam de caráter compulsório, determinados no Brasil pela Lei nº 8955/94, como o treinamento de funcionários da loja franqueada, outros são de cunho facultativo, como a elaboração dos projetos mercadológicos e de *layout* das lojas.

Assume-se também que a oferta destes suportes pode caracterizar mecanismos de coordenação para as redes. A oferta deste tipo de apoio é oferecida com base na experiência das redes dentro do seu formato de negócios e na escala que elas obtêm gerenciando múltiplas unidades.

Todavia, também se considera que os suportes oferecidos têm a característica de transmitir aos franqueados atributos de padronização de atividades, alguns deles relacionados a atividades que antecedem a própria abertura da nova loja (como o projeto arquitetônico, por exemplo). Assim, neste trabalho, a oferta de um maior pacote de apoios oferecidos pelas redes potencialmente configura uma “roupagem” para procedimentos técnicos, administrativos e operacionais aos quais estão sujeitas as operações franqueadas.

A chancela do selo e a presença da oferta de suportes abrangem uma condição multidimensional. Se por um lado a presença destes fatores atesta a qualidade do insumo do franqueador com relação à atratividade do negócio, por outro, eles também indicam que a rede busca usar mecanismos de coordenação e controle que mitigariam problemas de seleção adversa (via seleção de franqueados) e *moral hazard* (controle de atividades franqueadas via procedimentos e rotinas).

Em resumo, espera-se que investimentos feitos pelas redes na obtenção da chancela do selo de qualidade ABF e na oferta de suporte a franqueados estão relacionados a um *mix* contratual tendendo à franquia. Neste ponto, o modelo

discutido neste trabalho verifica uma condição relacional entre estes fatos. A presença do selo, em conjunto com a oferta de suportes, apenas indica a estratégia da rede de franquear mais e não uma relação de causalidade entre estes aspectos.

3.2 Pressupostos da Decisão de *Mix*

Com base na dinâmica tratada anteriormente, são listados abaixo os pressupostos assumidos para desenvolvimento das hipóteses a serem testadas no trabalho:

1. A rede pretende expandir-se, considerando que o incremento de unidades de loja altera seu valor;
2. O agente, personificado nas figuras do franqueado ou do gerente, tem perfil oportunista (maximizador da própria utilidade), e divergirá em interesses com o principal (o franqueador, proprietário da rede);
3. Existe assimetria de informação entre franqueador e franqueado, e entre franqueador e gerente de unidade própria, uma vez que o monitoramento não é pleno;
4. O franqueador e o franqueado são neutros ao risco;
5. O gerente contratado de lojas próprias tem aversão ao risco, uma vez que investe apenas esforço na relação. Assim, o moral hazard potencial decorreria do monitoramento ineficiente e de um pacote de incentivos inferior;
6. A expectativa de ganhos de um franqueado com relação ao fluxo de caixa gerado pela loja supera a expectativa de ganho de um gerente assalariado.
7. Sob monitoramento não eficiente, o agente tem incentivos para tentar extrair renda da rede, seja subinvestindo seu esforço na operação da unidade, ou

mesmo, no caso do franqueado, mentindo sobre seu faturamento com intuito de pagar menos *royalties*;

8. Sob monitoramento eficiente, lojas próprias geram um maior resíduo às redes, quando comparadas às lojas franqueadas;
9. São considerados apenas contratos bilaterais de franquia. Contratos de máster-franquia não são considerados.
10. O insumo do franqueador é composto da criação e gerenciamento de mecanismo de coordenação e controle ao longo da rede, publicidade global da marca e promoção de produtos;
11. O insumo do agente, franqueado ou gerente da unidade, é composto por conhecimento da demanda local, habilidades e capacitações específicas ao negócio em questão;
12. O selo de qualidade da ABF configura um mecanismo de sinalização tanto para a lucratividade do negócio quanto para atestar a qualidade do franqueador quanto à coordenação da rede;
13. Suportes oferecidos a franqueados sinalizam redução de riscos na operação do negócio.

3.3 Impactos da Dispersão e automação sobre a Operação das Lojas

Em redes de lojas com múltiplas unidades, espera-se que tanto a dispersão das lojas quanto o próprio número de lojas elevem os custos de monitoramento do agente. Esse raciocínio está no cerne da discussão de franquias, quando abordada pela Teoria da Agência.

Unidades afastadas da sede da empresa ou localizadas fora de grandes centros urbanos tendem a ser franqueadas pela dificuldade de monitoramento do insumo local do gerente (RUBIN, 1978). Ou seja, ao tornar o gerente um reclamante residual da unidade, o franqueador potencializa o alinhamento de interesses entre o franqueado e a rede por incrementar seu pacote de compensação.

Sob essa forma de organização, o agente passa a ter sua remuneração vinculada ao desempenho da unidade. Apenas uma fração desse resíduo é destinada ao franqueador, geralmente sob a forma de *royalties*. Na perspectiva da Teoria da Agência, em caso de limitações na capacidade de monitoramento, o montante de *royalties* (fixos e variáveis) gerado por uma unidade de loja eficientemente operada na forma de franquia, suplanta o resíduo que seria gerado por uma loja própria administrada por um gerente contratado, dados os problemas potenciais de *moral hazard* que demandariam um oneroso monitoramento.

Em lojas próprias operadas por gerentes contratados, o agente recebe uma remuneração pré-determinada que pouco depende do desempenho da loja; ele não investe nenhuma parte de sua riqueza na unidade e sua única perda em caso de fracasso é o emprego de gerente. Situação oposta ocorre com franqueados. Normalmente eles são proprietários dos ativos em questão e sua compensação depende do desempenho da loja. Em caso de insucesso, mais do que a própria fonte de renda, eles perderiam todo o investimento feito na aquisição da franquia e na abertura da loja.

Assim, do ponto de vista do franqueador, franquias seriam o resultado de um reequilíbrio entre custos de agência com vistas a reduzir a perda residual na relação. Assume-se que franquias reduzem os custos de monitoramento por aumentar os custos de incentivo a agentes. *Ceteris paribus*, essa alteração mitiga as perdas

residuais ao potencializar o desempenho da loja, gerando rendas para o franqueado e *royalties* para o franqueador.

O monitoramento visa quebrar a assimetria informacional entre a rede e os agentes sobre o desempenho real da unidade. Se for possível ao franqueador se aproximar do monitoramento eficiente, espera-se que o investimento em incentivos seja menos demandado. Ou seja, se fosse possível ao franqueador monitorar eficientemente gerentes contratados a baixo custo, então, pela Teoria da Agência, poderia se esperar que *franchising* fosse um fenômeno menos recorrente.

Complementando a idéia do equilíbrio entre custos de monitoramento e compensação de agentes, abordagens econômicas do processo de *franchising* têm evidenciado que lojas geograficamente próximas à sede, assim como aquelas localizadas perto de aglomerados de lojas da mesma rede, como geralmente ocorre em grandes centros urbanos, tendem a ser possuídas pela firma⁶ (MARTIN, 1988). Também essa hipótese é baseada em aspectos de monitoramento, uma vez que esse tipo de localização proporciona economias de escala no controle do comportamento de gerentes e franqueados (NORTON, 1988a). Unidades em localidades mais afastadas da sede da firma e fora de grandes centros urbanos tenderiam a ser franqueadas.

A Figura 1 ilustra a decisão de *mix* no contexto vertical dos custos de agência. No gráfico, a padronização dos processos ao 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

⁶ Uma forma alternativa ao uso de franquias de lojas localizadas fora de grandes centros urbano seria o uso da máster-franquia. Neste modelo o franqueado ou recebe um número maior de unidades franqueadas ou recebe um papel de monitor regional das unidades franqueadas. Tal aspecto não está contido na análise deste estudo.

monitoramento consegue mitigar. O eixo horizontal representa o nível de dispersão das lojas.

Duas curvas são esboçadas para representar dois pacotes distintos de incentivos: “menor incentivo” (gerente assalariado) e “maior incentivo” (franqueado). Mais uma vez, assume-se que o regime de compensação de um gerente franqueado com salário fixo configura um pacote de incentivos inferior ao do status de reclamante residual proporcionado pela franquia. O eixo horizontal representa a 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) à distância.

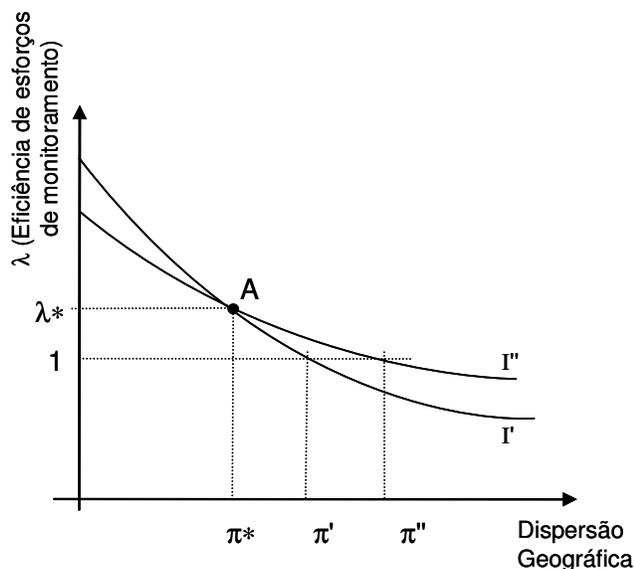


Figura 1: Relação entre custos de agência e forma organizacional. (Fonte: elaborado pelo autor).

No eixo vertical observa-se o ponto onde a eficiência de monitoramento se iguala a um ($\lambda = 1$), em que, para cada unidade monetária acrescida em monitoramento a perda residual é reduzida também em uma unidade. Neste ponto não existe nenhum ganho em redução de perda residual com o monitoramento; e abaixo deste 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 esta 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').

De forma mais realista, o ponto A caracteriza um ponto de rotação para a curva I' . Assumindo racionalidade por parte da rede, espera-se que neste ponto, confrontando os ganhos possíveis de eficiência em monitoramento para uma dada dispersão, a rede opta pelo arranjo de maiores incentivos. Ao estabelecer um arranjo com maiores incentivos, a rede rotaciona a curva I' no sentido anti-horário até

alcançar o formato da curva I''^7 . Assim, a partir do ponto de rotação, a rede não só usufrui de maior eficiência na redução da perda residual, como também aumenta o limite em que a dispersão geográfica destrói sua eficiência de monitoramento ($\pi'' > \pi'$).

A diferença entre π' e π'' é o quanto a rede pode crescer de dispersão mantendo $\lambda > 1$, ou seja, mantendo esforços de monitoramento eficientes na redução de perda residual. Com $\lambda \leq 1$, qualquer unidade monetária de monitoramento colocada não recupera seu equivalente em termos de redução da perda residual.

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 deste 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 de entrada (HADFIELD, 1991).

Com base nisso, espera-se que redes com maior dispersão geográfica apresente uma menor proporção de lojas próprias. Formalmente:

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

Além das despesas de traslado de monitores para verificação do desempenho da loja, os custos de monitoramento também são influenciados pela capacidade de mensuração do nível de esforço empregado pelo agente, ou seja, o insumo local.

⁷ Este trabalho leva em conta as conclusões de Lafontaine e Shaw (1999), as quais verificam que os contratos de franquia possuem um formato homogêneo entre franqueados. Ou seja, uma vez assumida a opção da rede pela franquia, os termos dos contratos não se alteram entre os diversos franqueados. Assim, a curva I'' pode sumarizar o arranjo franquia.

O insumo local do gerente de unidade é basicamente composto pelo seu conhecimento da demanda local, habilidades e capacitações específicas ao negócio em questão. Além disso, o processo produtivo da loja pode ser composto de aspectos subjetivos que demandem habilidades específicas do gerente, as quais são mais complexas para efeito de mensuração de desempenho.

Por exemplo, uma pequena unidade de uma cadeia de escolas de idiomas pode exigir que o gerente participe da rotina da unidade tanto ministrando aulas, quanto efetivamente administrando a própria unidade. Dessa forma, a qualidade do serviço prestado pela unidade depende também de aspectos subjetivos que compõem o insumo local do gerente (uma mensuração mais complexa).

Espera-se que este quadro de dificuldade de mensuração em redes com múltiplas unidades eleve os custos de monitoramento a patamares em que a franquia torne-se uma alternativa atraente, dado o fato de que este modelo organizacional caracteriza um pacote de incentivos mais atraentes para o agente.

A padronização das atividades das unidades pode ainda variar em termos de grau de automação. Essas diferenças são possíveis tanto entre indústrias (processos diferentes) quanto entre firmas (diferentes níveis de investimento e porte). Em unidades onde o processo produtivo local é caracterizado por atividades mais automatizadas, a mensuração do desempenho é mais objetiva e parametrizada, tornando possível ao principal monitorar eficientemente o comportamento do agente (ALCHIAN e DEMSETZ, 1972). Assim, espera-se também que o componente “automação” influencie positivamente a manutenção do agente na forma de um gerente contratado, dado que o monitoramento eficiente reduz a necessidade de incentivos mais poderosos.

Assim, redes de lojas caracterizadas por atividades mais padronizadas, nas quais o insumo local do gerente é de mais simples verificabilidade e mensuração, tenderão a apresentar menores custos de monitoramento. Uma vez que estes custos são tratados aqui como uma das explicações para o fenômeno *franchising*, espera-se que redes de lojas com esta característica apresentem mais lojas próprias.

Em resumo, se a dispersão e multiplicidade de lojas aumentam os custos de monitoramento, redes com lojas caracterizadas por atividades locais de mais simples verificação apresentam relativamente menores custos de mensurar o nível de esforço do agente e o desempenho local. A determinação do *mix* contratual refletiria uma condição de equilíbrio entre estas duas características: a dispersão de lojas fomentando a franquia e a padronização de atividades ao nível de loja incentivando a integração vertical plena (mais lojas próprias).

A tecnologia de monitoramento ou o grau de padronização/automação ao nível de loja difere entre indústrias e mesmo entre redes, sendo consequência de variáveis como tipo de negócio, porte ou maturidade. Em função disso, considera-se ainda que a rotação da curva I' pode ser influenciada pela capacidade técnica de monitoramento de lojas entre as redes. Para cada rede existe, hipoteticamente, um melhor arranjo na decisão de mitigação de perdas residuais, na Figura 1.

Espera-se que maiores níveis de automação nas lojas de uma rede proporcionem uma menor variabilidade na qualidade esperada do produto final, bem como uma aferição mais eficiente do consumo de recursos e montante de vendas. Ou seja, uma redução da incerteza sobre o *output* das lojas. A necessidade da exatidão destas informações explicaria, por exemplo, a ausência de franquias de confecção de produtos artesanais, pelo menos nas redes verificadas para este estudo.

Uma rede inicia em certa atividade contemplando um grau de automação possível (digamos δ_p). Dado o capital inicialmente empregado, a rede inicia suas operações com um grau inicial de automação (δ_0), sendo que a diferença entre o grau de automação inicial e o possível para dado segmento e status tecnológico do setor ($\Delta\delta = \delta_p - \delta_0$) representa o *gap* tecnológico, ou o quanto a rede pode ainda acrescentar de tecnologia, sem que ocorram choques tecnológicos no segmento. São melhorias incrementais decorrentes do próprio avanço tecnológico do setor e também de uma maior disponibilidade de investimento por parte da rede, proporcional aos seus ganhos em porte e maturidade.

As melhorias incrementais são postas à prova ao longo do tempo pela rede, e variam de acordo com o grau de competição no segmento de atuação e capacidade de investimento. Na ausência de choques tecnológicos, as redes de um mesmo segmento procuram manter *gaps* tecnológicos ($\Delta\delta$) similares em seu segmento, pois isso afeta a competitividade, tendo cada rede um grau de automação presente (δ_t) ancorado ao setor previamente escolhido, incrementado por melhorias específicas ao seu modelo de negócio.

Para a abertura de uma nova loja, dado o grau de automação presente (δ_t) a rede observa um potencial acréscimo de perdas residuais totais da rede, com um potencial aumento dos esforços de monitoramento da rede, 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.

Portanto, a decisão de *mix* para o incremento de uma nova loja à rede se dá segundo o grau de automação presente. Redes com graus de automação maior teriam maior propensão a mitigar mais perdas residuais mantendo constante o mesmo nível de esforço de monitoramento e pacotes de incentivos.

Assim, a comparação de redes com processos mais ou menos padronizados se dá pela influência da automação dos processos na eficiência do monitoramento, dado o pacote de incentivos. Ou seja, maiores níveis de automação permitem às redes romper a assimetria de informação potencializada pela distância entre as unidades por permitir o monitoramento e a mensuração do produto gerado mesmo à distância.

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.

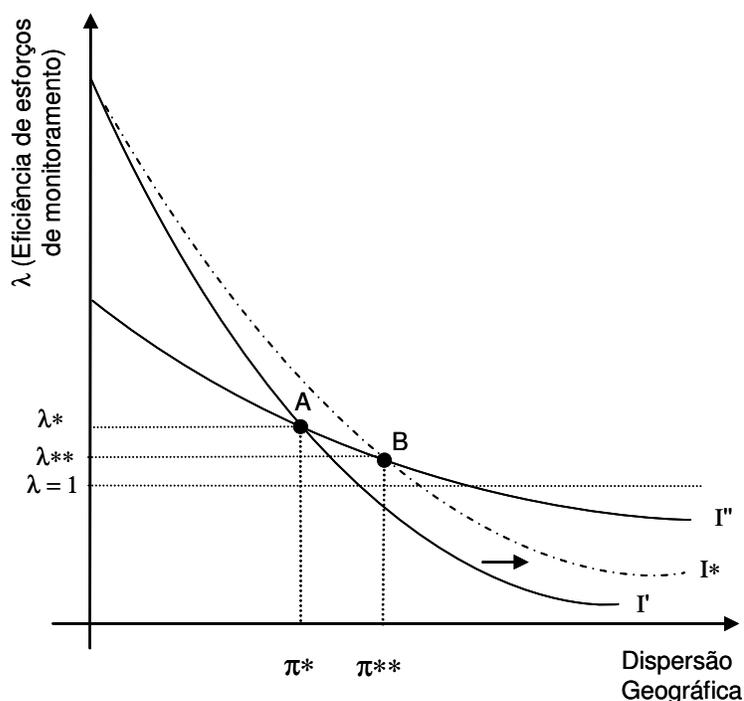


Figura 2: Efeito moderador da automação.

(Fonte: elaborado pelo autor).

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).

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 neste 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 antagônicos. 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.

3.4 Atração de Franqueados

Até aqui o desenvolvimento de hipóteses se concentrou sobre a perspectiva vertical dos custos de agência. Ou seja, a decisão de *mix* com base custos de monitoramento. Entretanto, unidades franqueadas não estão livres do problema de *moral hazard*. Dentro de uma perspectiva horizontal de custos de agência, por mais poderoso que seja o pacote de incentivos que envolva a relação de franquia, o franqueado não recebe a totalidade do resíduo da loja (KRUEGER, 1991). O pagamento de *royalties* à rede pode levar o franqueado a tentar recuperar esta fração do resíduo economizando em seu insumo local.

Ou seja, problemas de comportamento inadequado, ainda que em menor escala, persistem e demandam mecanismos de coordenação e controle da rede. Como já discutido, externalidades negativas na forma de *free-riding* (KLEIN, 1985) e dilapidação da marca (TADELIS, 1999; MAILATH e SAMUELSON, 2001) são previstas na literatura econômica. Na origem destes desvios estão os problemas de *moral hazard* e seleção adversa.

Assumindo que a expansão da rede através de franquias é objetivo do franqueador, a prospecção de franqueados potenciais envolve efeitos de sinalização da qualidade da rede (GALLINI e LUTZ, 1992). Paralelamente, a oferta de suporte

técnico, administrativo e operacional pode incrementar a atração de franqueados de qualidade.

Dois fatores corroboram para a utilidade destes mecanismos: (i) o suporte da rede permite que o insumo do franqueado esteja concentrado sobre a operação da loja de forma que os riscos oscilem apenas em torno da demanda local (NORTON, 1988b) e (ii) determinadas formas de apoiar as operações franqueadas assumem uma conotação de controle, uma vez que fomentam a padronização das diversas unidades.

Embora alguns destes suportes sejam de caráter compulsório, determinados pela Lei n° 8955/94, como o treinamento de funcionários da loja franqueada, outros são facultativos (apoio jurídico, por exemplo). A oferta destes apoios caracteriza um incremento a mais na atratividade da rede por tornar a operação da loja franqueada menos complexa.

Simultaneamente, ao receber suportes às suas operações, os franqueados deixam de participar da tomada de decisão sobre os aspectos cobertos pelos suportes. Assume-se que este quadro indica uma maior discricionariedade por parte da rede para com a loja franqueada. Ou seja, os suportes, em certa medida, configuram um mecanismo de controle das redes. Se o franqueador é responsável pelo projeto arquitetônico da loja franqueada, por exemplo, ele assegura que esta unidade manterá os padrões da rede no tocante a este aspecto. Este é um caso típico do poder discricionário do franqueador sobre suas lojas licenciadas.

Assim, a presença de suportes a franqueados configura uma situação interessante para ambos os lados da relação. Por conhecer o ambiente de negócios envolvendo seus produtos, a rede usa sua experiência para prover franqueados com uma estrutura que facilita a operação da loja em seu estágio inicial e em rotinas

durante a operação da loja. Tal estrutura (baseada nos suportes), tanto transmite padronização ao franqueado quanto potencialmente provê a rede com informação atualizada sobre o desempenho da loja, o que contribui para mitigar o problema de *moral hazard*.

Uma vez que a oferta de suportes a franqueados é vista aqui como uma iniciativa que visa atrair franqueados ao mesmo tempo em que transmite aos mesmos procedimentos técnicos, administrativos e operacionais das redes, deseja-se verificar a efetividade dessa ação. Espera-se que a oferta destes suportes esteja relacionada com um maior uso de franquia pelas redes. Formalmente:

H₃: uma maior oferta de suportes a franqueados está negativamente relacionada à proporção de lojas próprias.

Ainda no âmbito horizontal dos custos de agência, esta pesquisa também verifica ações da rede visando reduzir problemas de seleção adversa. A literatura econômica indica que a mera atração de franqueados parece estar relacionada com estratégias de promoção da marca por sinalização de demanda (GALLINI e LUTZ, 1991; DESAI e SRINIVASAN, 1995) e estruturação das taxas de franquia (MATHEWSON e WINTER, 1985), além dos esforços em publicidade.

No entanto, pelo menos na literatura sobre *franchising* revisada para esta pesquisa, não se verifica o uso de ferramentas de legitimação da qualidade do franqueador no tocante à sua qualidade na coordenação da rede. Uma exceção é Shane e Foo (1999), que verificam que redes certificadas com selos de qualidade investem em reputação com o intuito de aumentar sua longevidade. Entretanto, não há relação entre certificações e controle do problema de seleção adversa.

Como discutido anteriormente, o Selo de Excelência da ABF é obtido por redes que se expõem a uma pesquisa de satisfação junto a franqueados, os quais indicam seu grau de satisfação com relação à coordenação da rede, rentabilidade do negócio e nível de suporte a franqueados.

Assim, assumindo que em redes chanceladas a coordenação da rede é percebida por franqueados, assume-se que estas redes sinalizam ao mercado que a operação de suas unidades ocorre dentro de controles capazes de identificar e corrigir desvios. Ou seja, a chancela do selo tanto atrai franqueados por atestar o insumo do franqueador no tocante à lucratividade e suporte às unidades, quanto mitiga problemas de seleção adversa por também atestar controles eficientes capazes de restringir comportamento inadequado que potencialmente afetaria toda a rede.

A chancela do selo constitui um investimento. É necessário que a rede alcance os pontos abordados pela pesquisa de satisfação de forma a torná-la apta a ser credenciada pelo selo. O próprio processo da pesquisa demanda um desembolso por parte de redes interessadas. Assim, espera-se que as redes que façam tal investimento visando obter os selos, o façam buscando aumentar a sua proporção franqueada.

Sendo este investimento considerado como uma ação acessível às redes para atrair franqueados, ainda que em busca de controle sobre a qualidade dos mesmos, espera-se que esta ação esteja relacionada com um maior uso de franquias. Formalmente:

H₄: redes certificadas pelo Selo de Excelência ABF apresentam menor proporção de lojas próprias.

3.5 Relações entre Construtos

Seguindo o padrão de mapeamento de relações causais entre variáveis proposto em Luft e Shields (2003), a relação entre construtos desta pesquisa é esquematizada na Figura 2. O esquema resume as relações propostas na forma de hipóteses, bem como os sinais esperados.

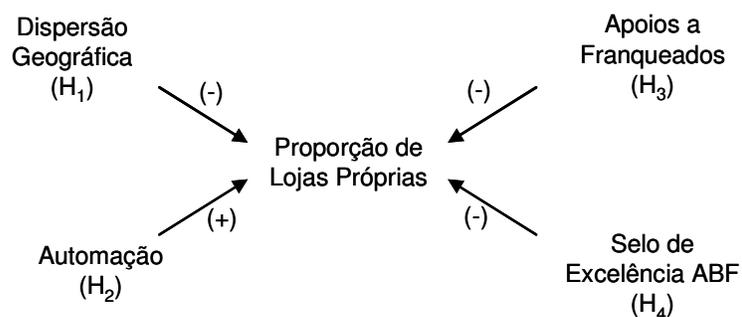


Figura 3: Relação entre construtos. (Fonte: elaborado pelo autor).

4 DADOS E OPERACIONALIZAÇÃO DE VARIÁVEIS

4.1 Variável Dependente – Proporção de Lojas Próprias

A proporção de lojas próprias (PROP_PRO) 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.

4.2 Variáveis Independentes - Custos de monitoramento

4.2.1 Dispersão das Lojas

Os custos de monitoramento da rede (CUSTO_MONIT) 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 de 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 rede⁸.

Em seguida, são estipuladas quatro dimensões que compõem o custo de monitoramento baseadas na dispersão geográfica da rede: (1) custo de traslado entre o Estado sede e as unidades, (2) custos com hospedagem de monitores, (3)

⁸ Não é considerado para efeito de análise o fato de alguma rede ser multinacional.

horas *in itinere*⁹, (4) tempo de traslado 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 a FLADMOE-LINDQUIST e JACQUE, 1995). Estes valores são retirados do site de internet de uma companhia aérea de baixo custo com cobertura em todo o território brasileiro.

Os custos com hospedagem de monitores são aproximados pelo preço de diárias de hotel nas capitais dos Estados onde cada rede possui operações. Também os custos destas 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 monitor até as lojas que serão visitadas é considerado um tipo de custo irrecuperável¹⁰. Assume-se esta condição por se considerar que o tempo de vôo é um período de ociosidade por parte do monitor. 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-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

⁹ Significa o tempo de deslocamento entre o monitor e o local de fiscalização.

¹⁰ Esta aproximação não considera a presença de escritórios regionais que reduzisse a distância entre a figura do monitor e as diversas unidades.

para efeito de validação de escala. O fator gerado representa a variável na equação de regressão¹¹.

4.2.2 Automação

É proposto que um maior nível de automação das atividades de loja potencialmente reduz o efeito da dispersão geográfica das unidades da rede (custos de monitoramento). Maiores níveis de automação gerariam um fluxo de informações mais apuradas sobre o esforço e desempenho do agente (ALCHIAN e DEMSETZ, 1972; BARZEL, 1977). Assim, com um monitoramento mais efetivo, esperar-se-ia um ganho maior em termos de redução de perdas residuais, tornando menos necessário o investimento em mecanismos de alinhamento de incentivos (neste caso, a cessão de franquias).

Para aproximar o efeito da automação sobre o *mix* contratual (EFE_AUT) foi configurada uma variável com a interação (moderação) entre três dimensões distintas. Inicialmente, calculou-se uma taxa compreendendo o número de funcionários sobre a área das lojas (em m²) para cada rede¹². Este índice (AUTOMAC) aproxima a automação especificamente, uma vez que se espera que

¹¹ O custo de monitoramento poderia ter sido operacionalizado pela dispersão geográfica a exemplo da literatura internacional. Contudo, preferimos aproximar tais custos pela sumarização de 4 dimensões que representam os esforços de monitoramento, em termos de emprego de recursos, feito pela rede, dada um grau dado de monitoramento remoto das rede. 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 vôo e numero de lojas a serem fiscalizadas, dentro das dimensões. Utilizamos 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.

¹² Os dados sobre o número de funcionários por loja e área da loja são disponibilizados em valores de máximo e mínimo (por rede) 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.

um número reduzido de pessoas, trabalhando em uma dada área, indicaria a presença de processos automatizados.

Entretanto, a consideração desse único índice acarretaria a presença de viés por não contabilizar o efeito das diferenças entre unidades, redes e indústrias. O uso de um controle para indústrias distintas e efeitos específicos das redes demandaria uma taxonomia arbitrária destas diferenças¹³. Assim, optou-se por interagir AUTOMAC com o capital necessário para a abertura da loja (CAP_LOJA). Uma vez que essa informação considera o valor de instalação de equipamentos nas lojas, assume-se que maiores montantes aproximariam de forma mais generalista uma maior presença de processos automatizados (maior investimento em maquinário)

Por fim, um terceiro índice é configurado para aproximar o porte das redes (PORTE). O faturamento médio das lojas é multiplicado pelo número total de unidades. Espera-se que redes com maior porte acessam e instalam mais rapidamente novas rotinas e tecnologias de processo e monitoramento. Dessa forma, verifica-se o efeito potencializador do porte das redes sobre o nível de automatização possível.

Nessa interação entre vetores, AUTOMAC apresenta um sentido contrário aos vetores de CAP_LOJA e PORTE. Isto é, propõe-se que valores maiores do porte e do capital de abertura da loja afetam positivamente o montante de automação esperado pelas unidades, enquanto o oposto ocorre com o índice numérico obtido aos se dividir o número de funcionários pela área da loja.

A leitura proposta desta interação é que os efeitos específicos aproximados por CAP_LOJA e PORTE agem moderando o nível de automação (AUTOMAC). O

¹³ Outras diferenças demandariam controle. Por exemplo, lojas em *shopping centers* tendem a diferir de lojas de rua, ou daquelas instaladas às margens de rodovias e pontos turísticos (BRICKLEY ET AL, 1991).

efeito interativo entre estas três dimensões, então, é operacionalizado multiplicando-se os três índices, porém tomando-se o cuidado de usar o inverso de AUTOMAC, de forma a assegurar que o sentido entre os três índices é o mesmo.

Para melhor entendimento, a Figura 4 esquematiza a operacionalização de EFE_AUT¹⁴.

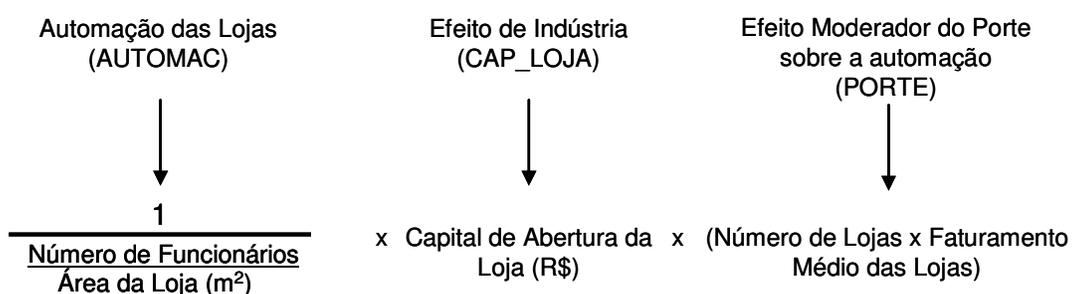


Figura 4: Operacionalização de EFE_AUT.

¹⁴ Os três índices que compõem EFE_AUT foram padronizados para evitar viés de escala e efeito de valores extremos (*outliers*).

4.2.3 Seleção de Franqueados

Duas variáveis são inseridas na análise para verificar se as ações da rede visando controlar problemas de seleção adversa e *moral hazard* estão relacionadas com uma expansão franqueada. São elas: a presença de apoios voluntários de redes a franqueados, bem como a chancela do Selo de Qualidade ABF.

Relembrando, foi assumido que a oferta de apoios voluntários a franqueados possibilita à rede transferir procedimentos padronizados entre suas unidades, o que lhes conferiria certa discricionariedade sobre a tomada de decisão ao nível local (franquias), mitigando a probabilidade de comportamento inadequado de franqueados.

Buscando captar efeitos de atração a franqueados atuais e potenciais, os apoios oferecidos pela rede foram separados em compulsórios e voluntários. Apesar de a Lei n° 8955/94 determinar a existência de apoios como treinamento de funcionários de lojas franqueadas e fornecimento de manuais sobre o modelo de negócios da rede, é assumido aqui que um maior montante de apoios fomentará um canal de distribuição mais pulverizado, com menor proporção de lojas próprias¹⁵.

Com base nas informações do anuário, um total de nove possíveis apoios é oferecido pelos franqueadores, sendo que aqui são considerados aqueles de caráter facultativo por parte do franqueador. Atribuiu-se o peso de 1 para cada um dos

¹⁵ A ABF informa através de seus anuários um total de treze tipos de apoio que os franqueadores associados chegam a oferecer a franqueados. Dentre estes estão aqueles cuja Lei n° 8955/94 de franquias determina serem obrigação do franqueador, devendo constar na circular de franquias, são eles: orientação sobre método de trabalho (OM), treinamento de funcionários do franqueado (TR), seleção de ponto para instalação da loja (SP) e projeto arquitetônico (PA). Os demais apoios, de caráter facultativo são: apoio jurídico (AJ), escolha de instalações e equipamentos (EI), apoio (nem sempre gratuito) para alavancagem de financiamento (FI), material promocional (MP), projeto financeiro da unidade (PF), projeto mercadológico (PM), projeto organizacional da unidade (PN), projeto da operação/produção da nova unidade (PO) e propaganda e publicidade (PP). (ABF, 2006).

apoios oferecidos por cada rede franqueada, de forma que o escore obtido pelo somatório representa o grau de oferta de apoios pela rede (APOIOS). Em seguida a variável foi padronizada.

Verifica-se ainda o efeito da chancela do Selo de Excelência ABF sobre a proporção de lojas próprias. Pretende-se testar se o investimento feito pelas redes na chancela do selo consegue transmitir uma sinalização da qualidade do insumo do franqueador, tanto sobre a atratividade do negócio quanto na sua capacidade de coordenar a rede (um efeito reputacional). Espera-se que estas duas características conjuntamente certificadas atraiam franqueados e reduzam o problema de seleção adversa.

Uma variável *dummy* (SELO_ABF) controla as redes que operaram sob a chancela do selo no período 2000 a 2006. Assume-se que o investimento na chancela do selo neste período constituiu uma iniciativa das redes visando atração de franqueados de qualidade potencial. A informação sobre as redes chanceladas através dos anos foi retirada diretamente do site de internet da ABF.

4.3 Variáveis de Controle

4.3.1 Maturidade

Duas 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 idade da rede (IDADE) representa o tempo de 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 (TEMP_FRAN), tendo como referência o ano de 2006.

4.3.2 Especificidade do Insumo Local

O insumo local investido pelos agentes difere com relação à forma que o bem transacionado é manipulado pela loja. Enquanto algumas redes lidam com unidades que apenas comercializam bens fornecidos pelo franqueador (ou de algum fornecedor por ele indicado), outras fornecem serviços ou recebem produtos semi-acabados para posterior conclusão e venda.

Do ponto de vista da mensuração do insumo local, espera-se que redes cujas lojas interferem diretamente na forma final do bem o serviço apresentem maiores custos de monitoramento deste consumo.

Assim, a amostra é dividida em duas classes distintas de redes: (i) redes cujas lojas têm função meramente comercial (lojas de vestuário e calçados, por exemplo) e (ii) redes possuindo unidades que efetuam algum tipo de transformação no produto entregue ao consumidor final (como restaurantes).

Assim, uma variável *dummy* é aplicada, de forma que redes com unidades que apenas comercializam produtos prontos assumem o valor 0; enquanto as demais assumem o valor 1.

4.4 Tabela de construtos e variáveis

Tabela 1: Resumo das variáveis da análise.

Construto	Tipo de Variável	Sigla	Operacionalização
Mix Contratual	Dependente	PROP_PRO	Percentual de lojas próprias em relação ao número total de unidades
Custos de Monitoramento	Independente	CUSTO_MONIT	Análise Fatorial (dimensões distintas representando os custos de traslado e hospedagem de monitores)
Automação em lojas	Independente	AUTOMAC	Número de Funcionários/Área da loja
Efeito da indústria	Moderadora	CAP_LOJA	Capital de abertura necessário para uma nova loja
Porte da rede	Moderadora	PORTE	Número total de unidades x faturamento médio de cada unidade
Controle de <i>Moral Hazard</i>	Independente	APOIOS	Somatório dos apoios ofertados pelas redes
Controle de Seleção Adversa	Independente	SELO_ABF	Variável <i>dummy</i> (1 para redes que obtiveram a chancela do Selo de Qualidade ABF entre 2000 e 2006)
Maturidade da Rede	Controle	IDADE	Tempo de operação das redes (referência 2006)
		TEMP_FRAN	Tempo de franquia das redes (referência 2006)
Efeito da especificidade do insumo local	Controle	INS_LOC	Variável <i>dummy</i> (0 para redes com lojas meramente comerciais)

5 DADOS

Os dados são retirados das informações divulgadas no anuário relativo ao ano de 2006, fornecido pela Associação Brasileira de Franchising (ABF)¹⁶. Esta 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 de 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 torna 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).

¹⁶ A Associação Brasileira de Franchising conta atualmente com cerca de seiscentos associados (franqueadores, associações de franqueados e consultores). A entrada e permanência na organização são condicionadas a uma série de especificações contidas no código de auto-regulamentação e no estatuto social da entidade. Ouvidoria e Câmara de arbitragem estão dispostos para averiguar e julgar disputas com penas que variam de advertência a exclusão dos quadros da associação. A ABF tem instituído um selo de qualidade destinado àquelas redes que se dispõem a passar por uma pesquisa de satisfação de franqueados. O selo é condicionado a um tempo e número de unidades franqueadas mínimos e tem validade por um ano passível de renovação caso seja de interesse da firma e a mesma continue a atender os requisitos para obtenção do selo.

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, num total de duzentas e setenta e duas redes.

Em um segundo momento, com base na relação de redes no anuário, efetuou-se uma varredura nos sites de internet destas empresas para verificar os endereços de suas diversas unidades distribuídas pelo território brasileiro. Com o cruzamento das informações contidas no anuário e nos sites, foram retiradas da amostra as redes que apresentavam dados incompletos para a análise, alcançando-se um total final de 191 redes.

Para discussão da validade externa, a representatividade da amostra não aleatória (191 redes) sobre a população do anuário ABF (399 redes) é apresentada na Tabela 2, a partir da correlação entre redes da amostra e população para 8 características de uma franquia analisadas no trabalho¹⁷.

Nesta pesquisa se evitou uma taxonomia de indústrias, de forma a não aumentar o viés dos dados. Entretanto, visando demonstrar a representatividade dos dados, usou-se a mesma fórmula de separação entre indústrias aplicada no anuário 2006 da ABF, de forma que se comparam os dados da população (todo o anuário) e da amostra¹⁸.

¹⁷ A tabela 2 não contém as informações utilizadas para a operacionalização da variável CUSTO_MONIT. Como já explicado, estas informações foram retiradas do endereço de internet de redes que disponibilizam esta informação. Uma vez que nem todas as redes expõem estes dados, não houve como fazer uma comparação entre a população e a amostra.

¹⁸ Os setores não foram considerados nesta estatística. O setor "Comunicação, Informática e Eletrônicos" só apresenta uma rede na amostra, e o setor "Entretenimento" apresenta duas redes. Assim, a inclusão destes setores na amostra prejudicaria a comparabilidade entre amostra e população nesta etapa do trabalho.

A tabela completa com a discriminação entre setores encontra-se no apêndice A. Nela são computadas as médias por setor de indústria para cada uma das 8 informações contidas na tabela. Em seguida, é aplicada uma correlação entre as matrizes de dados com as médias por setor para as redes da população e as da amostra, de forma a verificar a aderência entre estes dados, resultando nos coeficientes indicados na tabela.

Tabela 2: índices de correlação para as médias entre setores da indústria para amostra e população (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

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 0,6. Os resultados indicam representatividade da amostra¹⁹.

A análise dos coeficientes de correlação Pearson entre as variáveis já operacionalizadas está evidenciada na Tabela 3. Os resultados não indicam

¹⁹ 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, esta 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 estas informações e não há como compará-las.

presença de correlação alta entre as variáveis da regressão (todos os coeficientes abaixo de 0,51), atendendo este pressuposto do teste MQO.

Tabela 3: Coeficientes de correlação Pearson entre as variáveis explicativas.

	PROP_PRO	CUSTO_MONIT	AUTOMAC	CAP_LOJA	PORTE	APOIO	SELO_ABF	IDADE	TEMP_FRAN	INS_LOC
PROP_PRO	1									
CUSTO_MONIT	-0,3474	1								
AUTOMAC	0,0304	0,0748	1							
CAP_LOJA	0,1074	-0,0208	0,0259	1						
PORTE	0,0396	0,4323	0,0130	0,5070	1					
APOIO	-0,1693	0,0716	-0,0874	0,0540	0,0648	1				
SELO_ABF	-0,2392	0,2985	0,0686	0,1004	0,1835	0,2535	1			
IDADE	0,0980	0,1894	0,0054	0,0835	0,1729	-0,0613	0,0689	1		
TEMP_FRAN	-0,3005	0,4916	0,0748	0,0157	0,2338	0,0300	0,3386	0,3713	1	
INS_LOC	-0,1727	0,0561	0,0417	0,1355	0,0706	0,1183	0,2089	0,0002	0,1400	1

Significante a 5%.

6 RESULTADOS

6.1 Resultados do Modelo MQO

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 MQO aplicados sobre as variáveis operacionalizadas para esta 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 seqüência de testes numerada, as quais diferem em relação às variáveis adotadas.

O Teste 1 considera apenas as variáveis independentes. Conforme se verifica nos coeficientes resultantes, nenhuma das hipóteses pode ser rejeitada a dez por cento de nível de significância. Todos os sinais esperados para os coeficientes se mantêm, confirmando as relações propostas pela teoria, frisando-se que efeitos de indústria e específicos da firma não são considerados neste primeiro teste.

O Teste 2 é efetuado considerando-se a primeira das variáveis de controle: a idade das redes (IDADE). Todos os sinais são mantidos, assim como se mantêm as significâncias da regressão e dos estimadores, incluindo o da própria variável de controle.

Tabela 4: Coeficientes da regressão MQO.

Variável Dependente: proporção de lojas próprias (PROP_PRO)				
Variáveis	Teste 1	Teste 2	Teste 3	Teste 4
CUSTO_MONIT	-8,616 (0,000)	-9,251 (0,000)	-7,076 (0,000)	-7,219 (0,000)
EFE_AUT	5,333 (0,002)	5,061 (0,003)	4,857 (0,003)	4,896 (0,003)
APOIOS	-3,229 (0,059)	-2,904 (0,098)	-3,086 (0,064)	-2,894 (0,082)
SELO_ABF	-7,186 (0,072)	-7,445 (0,060)	-4,683 (0,241)	-3,696 (0,358)
IDADE	-	3,714 (0,027)	5,338 (0,002)	5,222 (0,003)
TEMP_FRAN	-	-	-5,685 (0,005)	-5,359 (0,008)
INS_LOC	-	-	-	-5,399 (0,107)
Intercepto	26,445 (0,000)	26,516 (0,000)	25,764 (0,000)	28,746 (0,000)
R ²	0,197	0,218	0,251	0,262
R ² -Ajustado	0,180	0,197	0,227	0,233
F de significância	0,000	0,000	0,000	0,000
Teste 1: $PROP_PRO = \beta_0 + \beta_1(CUSTO_MONIT) + \beta_2(EFE_AUT) + \beta_3(APOIOS) + \beta_4(SELO_ABF) + \varepsilon$				
Teste 2: $PROP_PRO = \beta_0 + \beta_1(CUSTO_MONIT) + \beta_2(EFE_AUT) + \beta_3(APOIOS) + \beta_4(SELO_ABF) + \beta_5(IDADE) + \varepsilon$				
Teste 3: $PROP_PRO = \beta_0 + \beta_1(CUSTO_MONIT) + \beta_2(EFE_AUT) + \beta_3(APOIOS) + \beta_4(SELO_ABF) + \beta_5(IDADE) + \beta_6(TEMPO_FRAN) + \varepsilon$				
Teste 4: $PROP_PRO = \beta_0 + \beta_1(CUSTO_MONIT) + \beta_2(EFE_AUT) + \beta_3(APOIOS) + \beta_4(SELO_ABF) + \beta_5(IDADE) + \beta_6(TEMPO_FRAN) + \beta_6(INS_LOC) + \varepsilon$				
CUSTO_MONIT - custos de monitoramento;				
EFE_AUT - efeito da automação nas lojas;				
APOIOS – número de suportes oferecidos pelas redes a franqueados;				
SELO_ABF – chancela do Selo de Excelência ABF (<i>dummy</i>);				
IDADE – tempo de existência das redes (em 2006);				
TEMP_FRAN – tempo de franquia das redes (em 2006);				
INS_LOC – tipo de serviço prestado pela loja (comércio ou serviço) (<i>dummy</i>);				
<i>P</i> -valor entre parênteses, abaixo dos estimadores.				

No Teste 3 é incluído o controle para o tempo de franquia das redes. Neste ponto verifica-se a perda de significância de SELO_ABF (p -valor = 0,206). Uma vez que TEMP_FRAN se mostra significativa e relacionada com uma maior proporção de lojas franqueadas, o resultado indica que o efeito de reputação das

redes com relação à capacidade de coordenação parece ser mais bem captado pela sua vivência no ambiente de franquias. Os demais estimadores, bem como a própria regressão, mantêm os sinais esperados e significância, respectivamente.

Por fim, o efeito das especificidades do insumo local das lojas é considerado no Teste 4. A inclusão de INS_LOC aumenta o poder explicativo do modelo ($R^2 = 0,27$), mantendo os sinais e a significância dos estimadores, com exceção de SELO_ABF.

6.2 Testes de Robustez

Foram aplicados os testes de verificação dos pressupostos do método MQO. Para verificar aspectos de normalidade entre resíduos, aplicou-se o teste Shapiro-Wilk w . O teste indica ausência de normalidade entre os resíduos (p -valor para a hipótese de normalidade de resíduos = 0). Este fato decorre do uso de variáveis *dummy* no modelo MQO. Entretanto, uma vez que a amostra conta com 191 observações, este desvio não afeta as conclusões da análise.

O teste White para heteroscedasticidade indica uma certa heterogeneidade na variância dos resíduos (p -valor = 0,082). Assim, para verificação da aplicabilidade do método MQO, aplicou-se um o teste de estimadores de Huber-White, comparando seus resultados com os obtidos no Teste 4. Os resultados estão indicados na Tabela 5. A Figura 5 contém o gráfico com a distribuição dos resíduos sobre os valores ajustados pelo modelo.

Este teste é aplicado sobre as mesmas variáveis verificadas no Teste 4. Os resultados praticamente se mantêm, exceto pela ligeira perda de significância de

APOIOS. Com base nisso, aceita-se a aplicabilidade do método MQO, ainda que sob alguma parcimônia em função dos testes de robustez.

Tabela 5: Teste dos estimadores de Huber-White aplicado sobre as variáveis da análise para correção da heteroscedasticidade.

Variável Dependente: proporção de lojas próprias (PROP_PRO)				
Variáveis Independentes	Coefficiente	Erro-Padrão	t estatístico	P-Valor
CUSTO_MONIT	-7,212	1,706	-4,230	0,000
EFE_AUT	4,896	1,236	3,960	0,000
APOIOS	-2,894	1,766	-1,640	0,103
SELO_ABF	-3,696	3,259	-1,130	0,258
TEMP_FRAN	5,222	1,810	2,890	0,004
FRAN	-5,359	2,241	-2,390	0,018
INS_LOC	-5,399	3,407	-1,580	0,115
Intercepto	28,746	3,080	9,330	0,000
$R^2 = 0,261$				

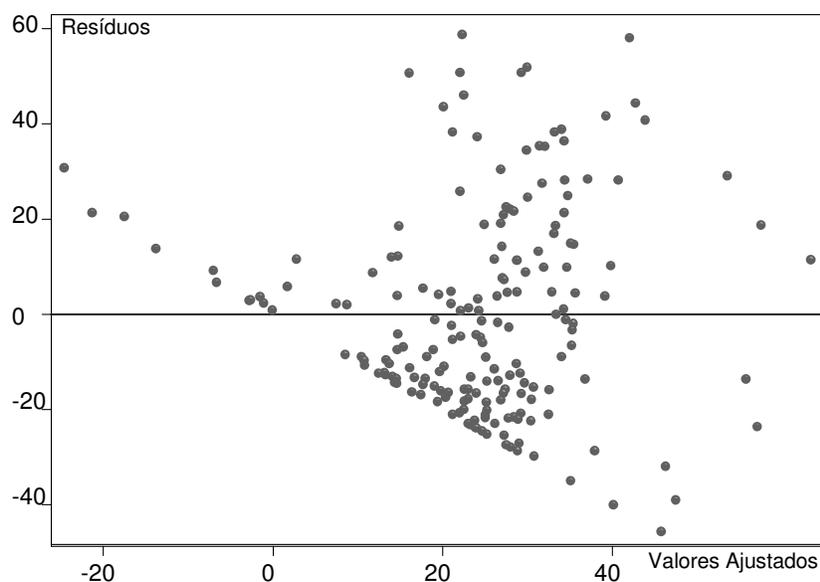


Figura 5: Distribuição dos resíduos contra os valores ajustados da regressão MQO.

Para verificar problemas de multicolinearidade entre variáveis no método MQO aplicou-se a análise de fator de inflação da variância (VIF - do inglês

variance inflation factor). A Tabela 6 indica os fatores VIF para cada uma das variáveis empregadas no Teste 4. Como evidenciado nos resultados do teste VIF, não existe m variáveis redundantes na análise proposta ($VIF < 10$).

Tabela 6: Teste VIF – multicolinearidade entre variáveis.

Variáveis	VIF
CUSTO_MONIT	1.59
EFE_AUT	1.40
APOIOS	1.28
SELO_ABF	1.19
TEMP_FRAN	1.08
FRAN	1.07
INS_LOC	1.06
VIF Médio	1.24

O teste Durbin-Watson de 1,97 aponta para baixa propensão à presença de auto-correlação entre as variáveis.

6.3 Discussão dos Resultados

O resultado dos testes corrobora predições da Teoria da Agência com relação a *franchising*, ou seja, franquias ocorrem em consequência de um balanceamento entre custos de agência (custos de monitoramento versus custos de alinhamento de incentivos) (CARNEY e GEDAJLOVIC, 1991). Estes 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 automação das lojas se mantiveram significantes e com

sinais esperados ao longo de todos os testes aplicados. Esse resultado parece responder ao questionamento de Maness (1996) de que apenas a dispersão geográfica não é suficiente para explicar franquias.

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 à distância de forma eficiente, a propriedade da loja tende a ser mantida pela rede, tudo o mais constante.

A oferta de suportes a franqueados se mostrou significativa ao longo de todos os testes (apenas no teste Huber-White ela se torna insignificante a 10%). A variável pareceu captar bem o investimento das redes em dispositivos que transmitem aos franqueados um padrão de operações, ao mesmo tempo em que cria certa discricionariedade às redes sobre a tomada de decisão local.

No entanto, assume-se que a *proxy* usada deve ser aprimorada. Provavelmente a oferta destes suportes varia entre redes e entre indústrias, sendo necessária uma quantificação destas diferenças.

Além disso, as conclusões baseadas nesta variável são questionáveis do ponto de vista da validade interna. A oferta de suportes a franqueados pode simplesmente representar valor agregado ao investimento demandado pelo franqueado potencial. Assim, os termos dos contratos oferecidos pelas redes estudadas deveriam ser analisados de forma a verificar o real significado destes suportes.

Com relação aos efeitos da presença da chancela do Selo de Qualidade ABF, como frisado anteriormente, os resultados são duvidosos. A chancela do selo, como explicado, é adquirida mediante pesquisa de satisfação de franqueados, na qual os mesmos atestam, dentre outras coisas, a excelência da rede em coordenação; aqui assumindo que essa excelência compreenderia a eficiência da rede em controlar comportamentos inadequados de alguma(s) unidade(s) capazes de gerar externalidades negativas para o restante da rede.

A variável permaneceu significativa até a inserção de um controle para o tempo de franquia das redes. Com a adição deste controle, a variável para o selo perde significância, enquanto o controle adicionado demonstra ter relação significativa com uma maior proporção de lojas franqueadas.

Um teste alternativo é aplicado para verificar se essa conclusão se torna mais robusta. Neste, SELO_ABF é excluída da regressão, mantendo-se as demais usadas no Teste 4. Todos os sinais se mantêm como esperado e todos os coeficientes são significantes a cinco por cento de nível de significância, além da própria significância geral da regressão igualando-se a zero ($R^2 = 0,28$).

A leitura deste resultado pode ser feita considerando que a experiência de redes mais maduras no ambiente de franquias lhes confere maior desenvoltura nas relações com franqueados, ao ponto de melhorar sua eficiência tanto na seleção de franqueados quanto na confecção de contratos, além da própria condução das transações.

Entretanto, espera-se que ambas as *proxies* – selo ABF e tempo de franquia – não sintetizem apenas efeitos de reputação com relação à capacidade

de coordenação das redes. Efeitos de sinalização de atratividade do negócio e expertise no formato de negócios podem estar sendo captadas por ambas as *proxies*.

De qualquer forma, o resultado para esta hipótese (H_4) não é conclusivo. A relação do tempo de franquia com um maior montante de lojas franqueadas pode indicar simplesmente a vocação da firma para *franchising*.

Com isso, torna-se necessário verificar quais mecanismos as redes empregam na seleção de candidatos. Mathewson e Winter (1985) modelam relações de franquias onde o franqueador trabalha com taxas de franquia mais altas de forma a aumentar custos incorridos por franqueados, gerando incentivos ao bom comportamento *ex post* e afastando “maus agentes” (mitigando *moral hazard* e seleção adversa, respectivamente).

O uso da taxa inicial de franquia como controle de seleção adversa parece mais apropriado, uma vez que os indivíduos somente conseguirão recuperar tal investimento com um nível de desempenho adequado da unidade sob sua propriedade. Este quadro é benéfico à rede, uma vez que maiores níveis de desempenho conseguiriam gerar um maior fluxo de *royalties*, bem como um maior montante de valor agregado à própria marca franqueada.

Entretanto, para o caso desta pesquisa, as informações sobre taxas de franquia no anuário da ABF são fornecidas na forma de faixas (mínima e máxima), o que, em conjunto com as diferenças entre mercados regionais, empobreceria as conclusões de um possível teste envolvendo estas taxas.

Uma análise alternativa com relação a iniciativas visando mitigar seleção adversa poderia ser feita avaliando as exigências das redes com relação ao perfil do franqueado. Esta informação pode ser obtida nos próprios endereços de internet das redes.

A significância e coeficiente positivo da idade das redes parecem indicar 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 neste teste, redes que operaram mais tempo sem usar franquias estão relacionadas a uma maior proporção de lojas próprias no ano de 2006 ($\beta = 5,09$; p-valor = 0,00).

Como discutido na Seção 3.3, espera-se que a decisão de *mix* para o incremento de uma nova loja à rede se dê influenciada pelo grau de automação presente na rede e na indústria. Em termos de 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 franquizadas oscilaria facilmente. Ou seja, o *mix* seria corrigido para o ótimo sempre que identificado um desvio, com lojas próprias sendo franquizadas ou vice-versa. Contudo, isso não é tão simples.

Com base no resultado dos testes, 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 percebido 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 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 franquizados. Tal resultado é verificado também por Combs e Ketchen (2003).

Entretanto, este 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 estes fatores²⁰.

Como já mencionado, esta pesquisa não abordou hipóteses de teorias concorrentes à Teoria da Agência para explicar franquias. Além disso, aspectos estratégicos da opção pelo sistema de franquias não foram considerados.

Por exemplo, nesta pesquisa a demanda por licenças de franquia é dada como passiva, ou seja, haverá filas de franqueados potenciais esperando pela oferta de franquias das redes. Se fosse assim, a estratégia de expansão das redes seria facilitada se o uso de franquias respondesse exclusivamente a problemas de custos de monitoramento.

Entretanto, a demanda pelas franquias de uma determinada rede pode oscilar com base em aspectos de concorrência nos diversos mercados regionais. Pode ser interessante para a rede desconsiderar aspectos de monitoramento para entrada em um mercado atraente, usando o conhecimento local de franqueados, por exemplo. Estudos neste sentido verificariam predições da Teoria dos Recursos Escassos de que franquias aliviam restrições ao crescimento das redes.

Apesar dos resultados confirmando as predições da Teoria da Agência para *franchising*, espera-se que a maior contribuição dada por esta pesquisa seja lançar propostas para pesquisas sobre o tema. Aspectos não cobertos (ou assumidos) neste trabalho demandam investigação mais profunda com dados

²⁰ 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.

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 *franchising* e as que não adotam (uma exceção seria Maness, 1996). Seria possível verificar estas 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.

Embora algumas sofisticações da análise tenham sido propostas ao longo da seção anterior, o tema franquias ainda permite uma infinidade de questões de pesquisa.

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 ou 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 idéia da relevância de tal investigação. Estes são alguns exemplos das inúmeras oportunidades de pesquisa oferecidas por este setor.

7 CONCLUSÕES

O presente estudo compreendeu uma análise de dados referentes ao ano de 2006, fornecidos pela Associação Brasileira de *Franchising* sobre seus associados. Na análise são confirmadas algumas das predições da Teoria da Agência com relação à *franchising*, sobretudo aquelas voltadas para custos de monitoramento decorrentes da dispersão geográfica e do nível de padronização (automação) das lojas.

Ou seja, ocorre mais franquia quando a distância entre as lojas eleva os custos de controlar o *moral hazard* dos agentes locais. No entanto, se o nível de automação (aproximando padronização) propicia um fluxo de informação que facilite este controle, esse efeito é mitigado e ocorre uma maior proporção de lojas próprias.

Tanto a oferta de suportes a franqueados quanto acúmulo de capital reputacional das redes estão relacionados com uma maior proporção de lojas franqueadas. Nesta pesquisa se considera que estas características não só atraem franqueados como também mitigam problemas de *moral hazard* e seleção adversa. Apoios oferecidos às unidades franqueadas assumidamente transmitem procedimentos técnicos, operacionais e administrativos que conferem às redes certa discricionariedade sobre as ações de franqueados.

O investimento em reputação, expressado pela chancela do Selo de Excelência ABF, buscou captar a tentativa das redes em expressar sua qualidade em coordenação (principalmente controlando externalidades). Aparentemente a

proxy não conseguiu captar este efeito, visto que ela perde significância estatística quando se considera o tempo de franquia das redes.

Algumas das limitações deste trabalho estão determinadas pelo perfil estático da análise. As conclusões teriam um perfil mais robusto com a aplicação de uma análise da dinâmica do *mix* contratual ao longo do tempo, ainda que algumas das informações disponíveis na forma de dados secundários não permitam tal análise.

Neste sentido, é importante lembrar que resultados decorrentes de análise *cross-sectional* 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 sobre *franchising*.

Pesquisas futuras sobre os aspectos não cobertos pela análise seriam importantes, ainda que dados idiossincráticos de indústrias e firmas demandem uma imersão ao mercado. Análises comparadas entre redes franqueadas não associadas à ABF e as que estão nesta amostra renderiam *insights* sobre a eficiência de instituições privadas, por exemplo. Mesmo dentro do ambiente da

ABF é possível verificar aspectos de ciclo de vida e alterações nas diversas taxas de franquia ao longo do tempo. Questões institucionais legais ofereceriam um contexto para análise institucional comparada, uma vez que um dos atributos da ABF é fornecer mediação de conflitos via arbitragem.

Espera-se que as conclusões aqui alcançadas contribuam para o entendimento dos determinantes dos limites da firma. O fenômeno franquia é mais um dentro do extenso espectro de possibilidades entre a hierarquia plena e a realização de transações no mercado spot. Além disso, muitos dos aspectos que levam ao distanciamento entre propriedade e controle que direcionam a opção pela franquia são comuns em coalizões cooperativas para troca de insumos especializados como, por exemplo, contratos de terceirização, cooperativas de crédito ou *joint-ventures*. Custos de agência estarão presentes em qualquer tipo de transação, o que demanda o entendimento e desenvolvimento de mecanismos que os atenuem sem desconsiderar os efeitos das instituições sobre a interação dos diversos atores.

8 REFERÊNCIAS

ABERNETHY, Margareth A. CHUA, Wai Fong, LUCKETT, Peter F. SELTO, Frank H. *Research in managerial accounting: learning from others' experiences*. Accounting and Finance. Vol.39. 1999.

Associação Brasileira de Franchising (ABF). *Guia Oficial de Franquias 2006*. Editora Empreendedor, São Paulo, 2006.

ALCHIAN, Armen; DEMSETZ, Harold. *Production, information costs, and economic organization*. The American Economic Review. V.62; N.5. 1972.

AQUINO, André C.B., PAGLIARUSSI, Marcelo S. *A heuristic method for composing a literature review*. Working paper. Disponível em <http://papers.ssrn.com/sol3/results.cfm>. 2006.

AOKI, Masahiko. *Toward a comparative institutional analysis*. MIT Press. 2001.

BARZEL, Yoram. *Some Fallacies in the Interpretation of Information Costs*. Journal of Law and Economics. V. 20. N. 2. 1977.

BARZEL, Yoram. *Standards and the form of agreement*. Working paper. ISNIE. 2003.

BARZEL, Yoram. *Organizational forms and Measurement Costs*. Journal of Institutional and Theoretical Economics. Aceito para publicação. 2004.

Brasil. Lei nº 8955/94. Regulamenta as franquias no Brasil.

BRICKLEY, James A., DARK, Frederick H., WEISBACH, Michael S. *The economic effects of franchise termination laws*. Journal of Law and Economics. Vol. 34. N. 1. 1991.

BRICKLEY, James A. *Incentive conflicts and contractual restraints: evidence from franchising*. Journal of Law and Economics. Vol. 42. 1999.

BROUSSEAU, Eric; RAYNAULD, Emmanuel. *The economics of private institutions*. Working paper disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=920225). 2006.

BROWN (Jr), William O. *Transaction costs, corporate hierarchies, and the theory of franchising*. Journal of Economic Behavior & Organization. V.36. 1998.

CARNEY, Mick; GEDAJLOVIC, Eric. *Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations*. Strategic Management Journal. V.12. N. 8. 1991.

COMBS, James G. KETCHEN Jr., David J. *Can capital scarcity help agency theory explain franchising? revisiting the capital scarcity hypothesis*. Academy of Management Journal. V. 42. N. 2. 1999.

COMBS, James G. KETCHEN Jr., David J. *Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: a meta-analysis*. Journal of Management Journal. V. 29. N. 3. 2003.

COMBS, James G.; MICHAEL, Steven C.; CASTROGIOVANNI, Gary J. *Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity*. Journal of Management. Vol. 30. N. 6. 2004.

DESAI, Preyas S. *Advertising fee in business-format franchising*. Management Science. Vol. 43. N. 10. 1997.

DESAI, Preyas S.; SRINIVASAN, Kannan. *Demand signalling under unobservable effort in franchising: linear and nonlinear price contracts*. Management Science. Vol. 41. N. 10. 1995.

DNES, Anthony. *Franchise contracts*. British Council 1994 Franchise Contracts (Germany). 1999.

FLADMOE-LINDQUIST, Karin; JACQUE, Laurent L. *Control modes in international service operations: the propensity to franchise*. Management Science. V. 41. N. 7. 1995.

GALLINI, Nancy T.; LUTZ Nancy A. *Dual Distribution in Franchising*. Journal of Law, Economics, and Organization. Vol. 8. 1992.

GAL-OR, Esther. *Maintaining quality standards in franchise chains*. Management Science. Vol. 41. N. 11. 1995.

GREIF, Avner. *Cultural beliefs and the organization of society: a historical and theoretical reflection on collectivist and individualist societies*. The Journal of Political Economy, Vol. 102. N5. 1994.

HADFIELD Gilian K. *Credible spatial preemption through franchising*. The RAND Journal of Economics. Vol. 22. N. 4. 1991.

HART, Oliver; MOORE, John. *Property rights and the nature of the firm*. The Journal of Political Economy. V.98. N. 6. 1990.

JENSEN, Michael; MECKLING, William. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics. V.3, N4. 1976.

KALNIS, Arturs; LAFONTAINE, Francine. *Multi-unit ownership in franchising: evidence from the fast-food industry in texas*. The RAND Journal of Economics. Vol. 35. N. 4. 2004.

KALNIS, Arturs; MAYER, Kyle J. *Franchising, ownership, and experience: a study of pizza restaurant survival*. Management Science. V. 50. N. 12. 2004.

KODRZYCKI, Yolanda K., YU, PINGKANG D. *New approaches to ranking economics journals*. Working paper disponível em (<http://www.bos.frb.org/economic/wp/wp2005/wp0512.pdf>). 2005.

KLEIN, Benjamin, CRAWFORD, Robert and ALCHIAN, Armen. *Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process*. Journal of Law and Economics. Vol. 21. 1978.

KRUEGER, Alan B. *Ownership, agency, and wages: an examination of franchising in the fast food industry*. The Quaterly Journal of Economics. V. 106. N. 1. 1991.

LAFONTAINE, Francine. *Agency theory and franchising: some empirical results*. The RAND Journal of Economics. Vol. 23. N. 2. 1992.

LAFONTAINE, Francine; SHAWN, Kathryn L. *Agency theory and franchising: some empirical results*. The RAND Journal of Economics. V. 23. N. 2. 1999.

LAFONTAINE, Francine; SHAWN, Kathryn L. Targeting managerial control: some evidence from franchising. *The RAND Journal of Economics*. V. 36. N. 1. 2005.

LUFT, J. and SHIELDS, M.D. Mapping *management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research*. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 28. N. 2. 2003.

MAILATH, George F. SAMUELSON, Larry. Who wants a good reputation? *The Review of Economic Studies*. V. 68. N. 2. 2001.

MANESS, Robert. *Incomplete contracts and the choice between vertical integration and franchising*. *Journal of Economic Behavior & Organization*. V.31. 1996.

MARTIN, Robert. *Franchising and risk management*. *The American Economic Review*. V.78; N5. 1988.

MATHEWSON, G. Frank, WINTER, Ralph A. *The Economics of franchise contracts*. *Journal of Law and Economics*. V.28; N3. 1985.

MENARD, Claude. *The economics of hybrids organizations*. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. V. 160. N. 3. 2004.

MICHAEL, Steven C. *The effect of organizational form on quality: the case of franchising*. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol. 43. N. 3. 2000(a).

MICHAEL, Steven C. *Investments to create bargaining power: the case of franchising*. *Strategic Management Journal*. Vol. 21. N. 4. 2000 (b).

NORTH, Douglass. *Institutions*. The Journal of Economic Perspectives. Vol. 5. N. 1. 1991

NORTON, Seth W. *An empirical look at franchising as an organizational form*. Journal of Business. V.61; N.2. 1988.

NORTON, Seth W. *Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem*. Strategic Management Journal. V.61; N.2. 1988.

PIZZINI, Mina. *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. Vol. 3i. N. 2. 2006.

RUBIN, Paul. *The theory of the firm and the structure of the franchise contract*. Journal of Law and Economics.v.21; n1. 1978.

SHANE, Scott. *Making new franchise systems work*. Strategic Management Journal. Vol. 19. N. 7. 1998.

SHANE, Scott, FOO, Maw-Der. *New firm survival: institutional explanations for new franchisor mortality*. Management Science. V.45; N.2. 1999.

SMITH, Richard L. *Franchise regulation: an economic analysis of state restrictions on automobile distribution*. Journal of Law and Economics. Vol. 5. N. 1. 1982.

SORENSEN, Olav; SORENSON, Jesper B. *Finding the right mix: franchising, organizational learning, and chain performance*. Strategic Managerial Journal. V. 22. 2001.

TADELIS, Steven. *What's in a name? reputation as a tradeable asset.* American Economic Review. V. 88. N. 3. 1999.

THOMPSON, R.S. *Company ownership vs franchising: Issues and evidence.* Journal of Economic Studies. V. 19. N. 4. 1992.

YIN, Xiaoli; ZAJAC, Edward J. *The strategy/governance structure fit relationship: theory and evidence in franchising arrangements.* Strategic Managerial Journal. V. 25. N. 4. 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Tabela Completa da Estatística Descritiva

Como foi explicado na Seção 5, de forma a verificar a representatividade dos dados, efetuou-se uma comparação entre os dados da amostra das 191 redes com a população de redes contidas no anuário da ABF (2006).

Foram verificadas 8 informações usadas na operacionalização das variáveis utilizadas no teste MQO. A análise é construída segmentando as redes por setor, seguindo a mesma formatação de setores fornecida pelo anuário da ABF (2006). Após calcularem-se as médias dos dados por setor, foi aplicada uma análise de correlação entre as matrizes para cada setor para a amostra e para a população.

Frisa-se que dois setores não foram envolvidos na análise: Comunicação & Informática e Entretenimento. O primeiro não era representado por nenhuma rede na amostra; enquanto o segundo apresentava apenas 1 rede na amostra. Ou seja, ambos os setores não dispunham de um número de redes que permitisse a comparação entre a amostra e a população. As Tabelas A7 e A8 contêm as médias usadas no cálculo de correlação, cujo resultado foi exibido na seção 5.

Tabela A7: Estatística descritiva da amostra - médias por setor (Fonte: ABF).

AMOSTRA DAS REDES – Valores Expressos em Médias									
Setores	Unidades Próprias	Unidades Franqueadas	Idade	Tempo de franquia	Apoios	Faturamento Médio	Número de Funcionários	Área da Loja	Número de Redes
Acessórios/Calçados	8.375	42.625	21.94	7.56	6.37	68785.71	5.00	42.00	16
Alimentação	15.500	52.731	21.93	10.30	6.54	63793.47	11.00	67.00	52
Beleza e Saúde	4.909	49.115	20.92	7.65	6.11	49428.57	5.00	79.00	26
Construção	5.000	42.750	22.00	10.25	8.00	112500.00	5.00	95.00	4
Cosméticos e Perfumes	4.143	109.714	16.00	10.15	6.14	26500.00	3.00	37.00	7
Educação e Treinamento	8.240	291.120	27.44	14.28	6.84	40309.52	8.00	147.00	25
Foto, Gráfica e Sinalização	8.500	19.250	40.25	10.00	7.00	137500.00	8.00	108.00	4
Hotelaria e Turismo	6.250	24.500	27.50	12.50	6.50	178750.00	3.00	36.00	4
Limpeza e Conservação	1.286	79.571	16.86	6.43	9.00	29428.57	3.00	47.00	7
Livraria e Papelaria	16.000	40.000	42.50	7.50	5.75	111250.00	10.00	25.00	4
Móveis e Decoração	3.143	15.000	12.71	5.14	7.28	44000.00	3.00	67.00	7
Negócios e Serviços	3.750	45.750	6.25	4.75	7.00	76714.21	3.00	103.00	8
Veículos	6.750	23.250	13.75	7.75	8.25	60333.33	6.00	203.00	4
Vestuário	11.750	13.400	21.75	8.60	5.90	67250.00	5.00	46.00	20
Valores em Falta*	0	0	0	0	0	27	0	0	
Total de Redes	188	188	188	188	188	188	188	188	188

* São espaços vazios na tabela de dados. Significa o número de amostras em cada setor que não divulgou a informação. No caso da amostra, apenas a coluna Faturamento Médio apresenta dados em falta, de forma que foi necessário efetuar o cálculo da média ponderada do setor para preencher os vazios.

Tabela A8: Estatística descritiva da população - médias por setor.

(Fonte: ABF).

POPULAÇÃO DAS REDES – Valores Expressos em Médias									
Setores	Unidades Próprias	Unidades Franqueadas	Idade	Tempo de franquia	Apoios	Faturamento Médio	Número de Funcionários	Área da Loja	Número de Redes
Acessórios/Calçados	9.167	30.000	20.48	6.76	6.12	63150.00	4.96	38.00	25
Alimentação	10.967	41.791	20.39	8.96	6.54	59610.39	10.63	60.00	92
Beleza e Saúde	4.035	51.036	18.37	6.42	6.12	58605.26	5.38	79.00	58
Construção	3.667	30.833	25.00	8.00	7.00	104166.67	4.83	78.00	6
Cosméticos e Perfumes	4.636	249.136	13.45	8.82	5.45	28062.50	2.52	28.00	22
Educação e Treinamento	6.769	165.730	22.13	11.75	7.05	36386.31	7.73	166.00	53
Foto, Gráfica e Sinalização	17.200	30.400	41.80	11.40	7.40	120000.00	7.20	88.00	5
Hotelaria e Turismo	5.200	20.000	24.00	10.80	7.00	183000.00	3.20	36.00	5
Limpeza e Conservação	1.187	76.125	18.81	7.81	8.50	27937.50	3.93	48.00	16
Livraria e Papelaria	9.286	34.143	28.71	6.86	6.00	72642.86	6.43	47.00	7
Móveis e Decoração	3.500	12.500	14.90	5.60	6.60	57142.86	3.80	81.00	10
Negócios e Serviços	2.727	82.091	19.91	7.52	6.73	83211.61	4.67	220.00	23
Veículos	25.467	59.000	14.40	9.37	6.21	29921.86	4.33	101.00	16
Vestuário	8.075	21.925	24.24	8.73	6.28	62296.30	5.36	53.00	42
Valores em Falta*	8	10	5	4	17	88	27	45	
Total de Redes	380	380	380	380	380	380	380	380	380

* São espaços vazios na tabela de dados. Significa o número de amostras em cada setor que não divulgou a informação. No caso da amostra, apenas a coluna Faturamento Médio apresenta dados em falta, de forma que foi necessário efetuar o cálculo da média ponderada do setor para preencher os vazios.

APÊNDICE B: Construção do Referencial Teórico

Para atender os princípios de relevância nesta pesquisa, adota-se uma heurística para montagem do referencial teórico baseada no trabalho de Aquino e Pagliarussi (2006).

Verifica-se dentro da pesquisa internacional publicações abordando o fenômeno *franchising*, de forma a endossar e basear a pesquisa com as principais publicações dentro da literatura em economia e contabilidade gerencial. A seleção dos periódicos aqui está baseada nos trabalhos de Luft e Shields (2002) e Kodrzycki e Yu (2005).

O primeiro efetua um mapeamento da pesquisa empírico-positivista em contabilidade gerencial dentro de seis dos principais periódicos de língua inglesa²¹. O segundo artigo efetua um ranking de periódicos de economia na língua inglesa com base em um cruzamento de citações dentro de trabalhos publicados em microeconomia e desenvolvimento econômico. Assim, são selecionados os dez periódicos (*journals*) em economia mais bem “ranqueados”²².

Em uma segunda etapa, vasculha-se o conteúdo dos periódicos selecionados buscando artigos que cite os termos “*franchising*”, “*franchise*”, “*franchisor*” e “*franchise*” em seus títulos, resumos (*abstract*) ou introdução. Uma vez selecionados todos os artigos, são feitos a leitura e o mapeamento de

²¹ Os periódicos listados em Luft & Shield (2002) são: Accounting, Organizations and Society, Contemporary Accounting Research, Journal of Accounting and Economics, Journal of Accounting Research, Journal of Management Accounting Research, or The Accounting Review.

²² Periódicos selecionados do trabalho de Kodrzycki & Yu (2005): American Economic Review, Quaterly Journal of Economics, Journal of Political Economics, Review of Economics Studies, Journal of Economic Prospect, Journal of Economic Theory, The RAND Journal of Economics, Journal of Economic Behavior and Organization, Journal of Law and Economics, Journal of Institutional and Theoretical Economics.

construtos teóricos e relações causais empíricas (Figura B6) achados nestes artigos, bem como a verificação de artigos comumente citados para posterior inclusão no referencial teórico.

Esta técnica resultou na seleção de trinta e oito artigos publicados, dentro dos quais, através do mapeamento, identificam-se a teoria de base, construtos, *proxies*, conclusões e aspectos de validação interna, externa, estatística e de construto (ABERNETHY *et. al.* 1999). A Figura B6 ilustra o mapeamento das relações causais identificadas nos trabalhos. Os Quadros B1 e B2 listam o significado das siglas dos trabalhos mapeados, empíricos e teóricos respectivamente. O Quadro B3 indica a listagem numerada dos autores dos trabalhos revisados. As Tabelas B9 e B10 contêm listagens de publicações por autores e por periódicos.

No mapa, as setas indicam causalidades entre variáveis e/ou construtos retirados dos artigos revisados. Três tipos de relações são consideradas: aditivas, interativas e moderadoras. As relações aditivas são aquelas onde as variáveis explicativas entram nos modelos influenciando as variáveis dependentes, porém com efeitos autônomos (representadas por setas simples).

As variáveis interativas entram nos modelos com efeitos combinados, ou seja, assume-se que duas ou mais variáveis possuam efeitos conjuntos na explicação do fenômeno (representadas por setas forma de “Y”). Por fim, o efeito moderador significa que a influência de uma variável só se concretiza na presença de uma segunda variável (representada por setas unidas perpendicularmente). Esse método deriva do trabalho de Luft e Shields (2003), porém, diferencia-se ao abordar também trabalhos teórico-analíticos.

Com base nessa técnica, é verificada uma preponderância por parte da teoria da agência no estudo do *franchising*. Franquias oferecem uma oportunidade ímpar para testar os pressupostos da teoria da agência com base nas relações contratuais (LAFONTAINE, 1992). É possível, dentro deste campo, verificar o comportamento de contratos que envolvem tanto a separação entre propriedade e controle quanto alguns dos determinantes do limite da firma.

Nota-se ainda que trabalhos buscando aplicar outras lentes teóricas têm ficado de fora dos periódicos mais bem conceituados em Contabilidade Gerencial e Economia, possivelmente por inadequações de construtos e baixa validade estatística (COMBS e KETCHEN, 2003). No entanto, verifica-se um incremento de recentes publicações sob vertentes teóricas alternativas em periódicos nas áreas de marketing e administração. Nestes campos, franquias são abordadas como forma de contornar restrições de recursos escassos (KALNIS e MEYER, 2004), prospecção de novos mercados e aprendizagem organizacional (SORENSEN e SORENSEN, 2001; YIN e ZAJAC, 2004).

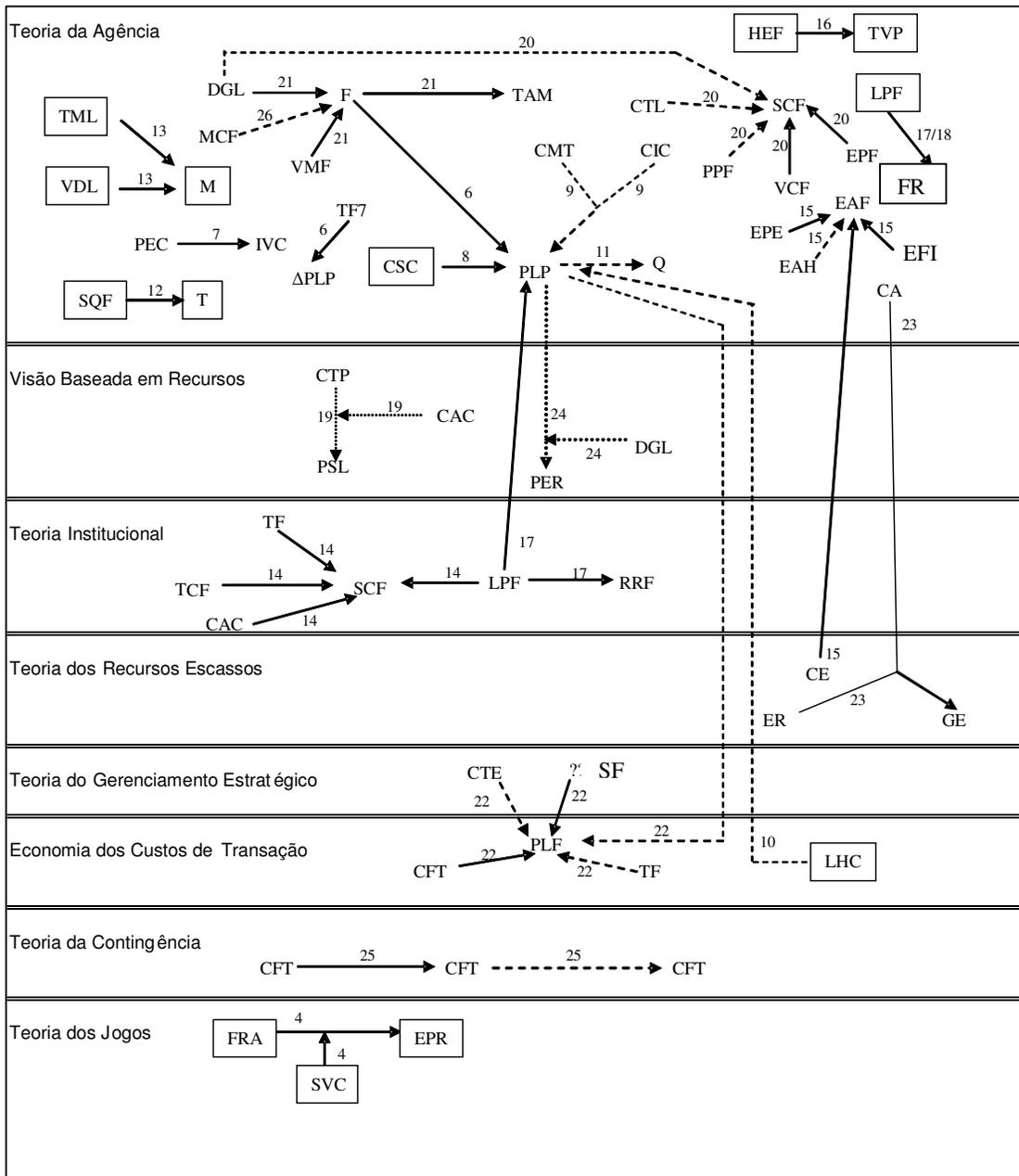


Figura B6 - Relações causais mapeadas nos trabalhos que embasaram a pesquisa.

F	Franchising como forma organizacional
TF	Tempo de franquia
CM	Condições mercadológicas (risco, tx de juros)
CMT	Custos de monitoramento das unidades
PLP	Proporção de lojas próprias
TRO	Taxa de royalties
TFR	Taxa de franquia
EEF	Efeito específico da cadeia franqueada
MCF	Maturidade da cadeia de franquia (número de lojas e tempo de franquia)
LPF	Legislação estatal (proteção de franqueados)
EMP	Escolha entre os franqueados para concessão de uma nova loja
DGL	Distribuição geográfica das lojas próprias
COM	Contigüidade do mercado
CDM	Características demográficas dos mercados
EF	Efeito específico do franqueado
ENI	Escolha do nível de integração vertical na cadeia de franquia
CLD	Concorrência local direta no mesmo segmento
FU	Fechamento de unidades da rede
TAM	Tamanho das lojas
CCF	Crescimento da cadeia de franquias
MCL	Montante de capital necessário para abertura de uma loja
REX	Risco exógeno percebido
VMF	Valor da marca da franquia
TF7	Tempo de franquia (até 7 anos)
ΔPLP	Alteração percentual no número de lojas próprias da cadeia
PEC	Propensão a externalidades na rede
IVC	Integração vertical via cláusulas contratuais
CIC	Custos de informação dentro da cadeia
Q	Qualidade
SCF	Sobrevivência da cadeia de franquia
TCF	Tamanho da cadeia de franquia
CAQ	Certificado atestando qualidade (via mídia especializada)
EAF	Expansão da rede através da franquia
EPE	Expansão para o exterior (EUA)
EAH	Especificidade de ativo humana
EFI	Especificidade de ativo física
CE	Capital escasso
RRF	Redução da riqueza do franqueador
PSL	Probabilidade de sobrevivência da uma unidade
CTP	Conhecimento tácito do proprietário da loja sobre o mercado local
CAC	Conhecimento acumulado e codificado fornecido pela rede franqueada
PPF	Propriedade passiva da unidade (master-franquia, gerência regional)
VCF	Valor para compra de uma franquia
EPF	Experiência prévia do franqueado
CTL	Complexidade das tarefas ao nível de loja
PLF	Processos litigiosos dentro da rede de franquia
TF	Treinamento de franqueados
SF	Seleção de franqueados experientes no negócio
CFT	Contratos de franquia tipo "tyinig"
CTE	Cessão de território exclusivo ao franqueado
PER	Performance da cadeia
LF	Lojas franqueadas
PEL	Performance da loja
ED	Estratégia de diversificação
CA	Custos de agência
EC	Escassez de recursos

GE	Grupos estratégicos
MCF	Montante da remuneração de funcionários de lojas

Quadro B1: siglas dos construtos verificados nos trabalhos empíricos usados no referencial teórico.

PLP	Proporção de lojas próprias
CSC	Controle sobre custos
LHC	Limitação da hierarquia corporativa
SQF	Sinalização da qualidade da demanda do franqueador
T	Taxas
M	Monitoramento de unidades
TML	Tamanho do mercado da loja
VDL	Volatilidade da demanda da loja
HEF	Heterogeneidade entre franqueados
TVP	Taxas variáveis de publicidade
LPF	Legislação de proteção ao franqueado
FR	<i>Free riding</i>

Quadro B2: siglas dos construtos verificados nos trabalhos teóricos usados no referencial teórico.

1	MARTIN, Robert
2	LAFONATINE, Francine & SHAW, Kathryn L.
3	KALNINS, Arturs; LAFONATINE, Francine
4	HADFIELD, Gilian
5	LAFONATINE, Francine
6	LAFONATINE, Francine & SHAW, Kathryn L.
7	BRICKLEY, James A
8	MANESS, Robert
9	NORTON, Seth W.
10	BROWN (Jr.), Eilliam O.
11	MICHAEL, Steven C.
12	DESAI, Preyas S., SRINIVASAN, Kannan
13	GAL-OR, Esther
14	SHANE, Scott; FOO, Maw-Der
15	COMBS, James G.; KETCHEN Jr., David J.
16	DESAI, Preyas S.
17	BRICKLEY, James A., DARK, Frederick H., WEISBACH, Michael S
18	KLEIN, Benjamin, SAFT, Lester F.
19	KALNIS, Arturs, MAYER, Kyle J.
20	SHANE, Scott
21	NORTON, Seth W.
22	MICHAEL, Steven C.
23	CARNEY, Mick, GEDAJLOVIC, Eric
24	SORENSEN, Olav; SORENSEN, Jesper B.
25	YIN, Xiaoli; ZAJAC, Edward J.
26	KRUEGER, Alan B

Quadro B3: numeração dos autores dos trabalhos teóricos e empíricos revisados para o referencial teórico.

Tabela B9: evolução das publicações em *franchising* por periódico.

Journal	1978	1982	1985	1988	1991	1992	1994	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total geral
Journal of Business				1															1
Journal of Institutional and Theoretical Economics														1					1
Journal of Political Economy											1								1
The Academy of Management Journal											1								1
The American Economic Review				1															1
The Quaterly Journal of Economics					1														1
Journal of Management															1	1			2
RAND Journal of Economics					1	1											1	1	4
Journal of Economic Behavior & Organization							2			1		1		1					5
Strategic Management Journal				1	1					1		1	1			1			6
Journal of Law and Economics	1	1	2		1						1								6
Management Science								3	1		1						1		7
Journal of Small Business Management														1	1	2	2	1	9
Total geral	1	1	2	3	4	1	2	3	1	2	4	2	2	3	3	6	2	3	45

