

Custos interorganizacionais: o efeito dos custos de monitoramento na decisão de mix de redes franqueadas brasileiras

Autores:

EUGÊNIO JOSÉ SILVA BITTI

(FUCAPE - FUNDAÇÃO CAPIXABA DE PESQUISAS EM CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS)

ANDRÉ CARLOS BUSANELLI DE AQUINO

(FUCAPE)

MARCELO SANCHES PAGLIARUSSI

(FUCAPE)

Resumo

Custos de coordenação interfirmas impactam no desenho organizacional das redes de lojas e unidades produtivas. Este artigo aborda o caso da decisão do uso simultâneo de lojas próprias e franqueadas, como um equilíbrio, numa condição de minimização de custos de monitoramento, conceituada pela Teoria da Agência. Cento e setenta e cinco redes de franchising brasileiras são analisadas em uma *cross-sectional* de forma a testar a influência de custos de agência sobre a escolha de estabelecer uma loja própria, ao invés de franquear, ou seja, sobre a proporção de lojas próprias. O custo de monitoramento foi aproximado pelos esforços realizados pela rede para vencer a dispersão geográfica da rede, e a padronização pelo grau de automatização dos processos produtivos. Com base no estudo, não é possível rejeitar as hipóteses de que os custos de monitoramento, aproximados pela dispersão geográfica das unidades e pelo grau de padronização de processos de produção ao nível de loja, influenciem na alocação da propriedade das lojas ao longo das redes. A explicação encontrada pode sugerir que os direcionadores de custos de monitoramento para tais redes devam incluir a dispersão geográfica, assim como características de localização das lojas.

Introdução

Este estudo consiste de uma análise sobre o impacto dos custos de monitoramento na decisão da sobreposição de lojas próprias e franqueadas em redes de franquias brasileiras, filiadas à Associação Brasileira de Franchising (ABF). Analisou-se a distribuição das lojas entre gerentes contratados e franqueados, verificando que a mesma apresenta padrões preconizados pela Teoria da Agência no tocante à influência de custos de monitoramento e incentivos. Frisa-se que para o caso, o ato de tornar o gerente local um franqueado constitui um incentivo na forma de compensação variável atrelada à performance da unidade. Espera-se verificar que níveis mais altos de custos de monitoramento estejam relacionados com uma maior presença de lojas franqueadas nas redes analisadas, assumindo que o sistema de franquias altera a composição de incentivos ao alinhamento do comportamento do agente (franqueado).

Ainda com relação ao monitoramento do insumo local dos gerentes de unidade, mas caminhando em sentido contrário no tocante à alocação da propriedade da loja, espera-se que um maior grau de padronização das operações (ao nível da unidade) tornaria o pacote de atributos que envolvem o insumo local do gerente menos complexo para efeitos de mensuração e compensação do mesmo. Ou seja, redes com unidades caracterizadas por processos em que a atuação do gerente requer menos componentes subjetivos (o que torna possível inclusive o monitoramento à distância) tenderão a apresentar uma maior proporção de lojas próprias. A lógica por trás deste argumento, advinda da teoria, é que a padronização potencializa a efetividade do monitoramento, com isso reduzindo a necessidade de mecanismos de incentivos mais sofisticados do ponto de vista do alinhamento dos interesses na relação.

Em resumo, o trabalho busca verificar se as redes franqueadas contidas na amostra configuram seu mix contratual como previsto em *agency*. No trabalho é assumido que o ato de dar ao gerente local o status de reclamante residual constitui um investimento em mecanismos de incentivo ao comportamento alinhado do agente. Assim, a opção pela franquia é um tradeoff de duas escolhas (*ceteris paribus* o montante de *royalties* praticado) com base em custos de monitoramento. Ou seja, para cada unidade há um ponto em que o montante gasto com monitoramento torna inviável manter a propriedade da loja. A partir deste ponto, então, a loja deixa de ser própria e passa a ser franqueada.

Referencial Teórico

Estudos sobre franchising testando pressupostos de *agency* enfatizam os custos de monitoramento do canal tanto na opção pelo sistema de franquias quanto na determinação da propriedade das diversas lojas - se próprias ou franqueadas (RUBIN, 1978; DNES, 1999; MICHAEL, 2000a; LAFONTAINE E SHAWN, 2005). A literatura em *agency* define os custos de monitoramento como um dos custos de agência presentes em relações agente-principal¹.

Custos de agência afetarão a delegação de autoridade e o poder discricionário do agente com relação ao principal (JENSEN E MECKLING, 1976)². Ou seja, assumindo aqui o pressuposto do comportamento oportunista (maximizador do auto-interesse) e um quadro de informação assimétrica, infere-se que o monitoramento não ótimo 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 primeira é vertical; e leva

¹ Jensen e Meckling (1976) definem custos de agência como sendo os custos de monitoramento do esforço do agente, as despesas com incentivo ao alinhamento de interesses e a perda residual decorrente, ou seja, custos incorridos em manter o comportamento do agente próximo do ótimo.

² O modelo proposto neste trabalho não considerará outros componentes trabalhados por Jensen e Meckling (1976) tais como o mercado de trabalho de gerentes, bem como características pessoais de gerentes com relação a preferências e compensação não fiduciária.

em conta 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 em *agency* está no balanceamento dos custos de agência que regem determinadas transações. Franquias ocorrerão quando os custos de monitorar unidades distantes do *head-quarter* se tornar proibitivo (RUBIN, 1978; DNES, 1999). Neste caso, tornar o gerente da unidade um reclamante residual caracteriza um investimento em incentivos poderosos, uma vez que desta forma, toda a compensação do agente está vinculada à performance da loja. Com isso, tanto o montante de monitoramento demandado quanto a perda residual são 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*³ e as conseqüentes externalidades negativas que isso gera.

A mais conhecida delas 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 sub-investir esforços, o agente lucra sozinho na economia de insumos e partilha 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 franqueadores e 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, 1988). Além disso, consumidores de marcas franqueadas apresentam um perfil “transeunte”, isto é, sua experiência de consumo tende ser realizada em diferentes unidades da rede (BRICKLEY *et. al.*, 1991). Assim, se um franqueado sub-investe 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).

Investigações empíricas vêm analisando como redes franqueadas na América do Norte controlam externalidades. Lojas localizadas em grandes centros urbanos tendem a ser de propriedade da rede em função da escala obtida em esforços de monitoramento (MARTIN, 1988). Também se preconiza que o uso de lojas próprias para fins de monitoramento (LAFONTAINE E SHAWN, 2005). Estas unidades serviriam como parâmetro para avaliação da performance de franqueados no tocante a demanda e faturamento.

³ O termo *moral hazard* denota o comportamento indesejado de agentes uma vez que seu esforço contratado não pode ser otimamente monitorado.

Uma das regularidades em trabalhos empíricos sobre franquias está no uso da dispersão espacial das lojas como aproximação de custos de monitoramento. A lógica é que 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, 1988; SHANE, 1998).

Entretanto, nota-se a ausência de sofisticação em *proxies* para tal dispersão. A maioria dos estudos analisados para a construção teórica deste 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 Shane (1998) e Kalnis e Lafontaine (2004), por exemplo. 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. Sua modelagem demonstra que existem aspectos não observáveis nos custos que tornam impraticável a contratação total dos mesmos entre franqueador e franqueados. Este argumento parece estar em consonância com o fato de que a propriedade de um ativo deve ser alocada àquele agente considerado indispensável para a melhor performance do referido ativo (HART E MOORE, 1990). 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. Mais especificamente, ela se faz influente quando o tipo de insumo demandado do agente (seja ele franqueado ou gerente contratado) requer uma supervisão mais próxima.

Ainda com relação ao monitoramento do insumo local dos gerentes de unidade, mas caminhando em sentido contrário no tocante à alocação da propriedade da loja, espera-se que um maior grau de padronização das operações (ao nível da unidade) tornaria o pacote de atributos que envolvem o insumo local do gerente menos complexo para efeitos de mensuração e remuneração. Ou seja, redes com unidades caracterizadas por processos em que a atuação do gerente requer menos componentes subjetivos (o que torna possível inclusive o monitoramento à distância) tenderão a apresentar uma maior proporção de lojas próprias. O embasamento deste construto, advindo da teoria, é que a padronização potencializa a efetividade do monitoramento, com isso reduzindo a necessidade de mecanismos de incentivos mais sofisticados do ponto de vista do alinhamento dos interesses na relação.

Voltando à troca de insumos especializados em coalizões cooperativas (ALCHIAN E DEMSETZ, 1972), como no caso de franquias, torna-se necessário discutir a avaliação da performance de cada insumo como determinante do modelo organizacional. A mensuração do produto ou serviço provido por cada unidade da rede é determinadamente 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 uma *commodity*. 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 cadeias franquizadas, é possível realizar que processos com maior nível de padronização facilitam o monitoramento do gerente local, reduzindo custos de agência e mensuração.

Pouco esforço empírico foi notado 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 relacionam-se positivamente com o insucesso de jovens redes franquizadas.

Construção de Hipóteses

O modelo empírico proposto neste estudo assume que a proporção de lojas próprias e franquizadas será uma resultante do equilíbrio entre custos de agência, mantendo constantes demais determinantes da forma organizacional. A relação agente-principal é aqui representada pela contratação em sistemas de franchising e leva em conta que indivíduos maximizadores da auto-utilidade tenderão a divergir com relação à alocação e nível de esforço do agente (JENSEN E MECKLING – 1976). Estes autores ainda definem custos de agência como o somatório dos custos de monitoramento das ações do agente, dos custos de desenhar e implantar um sistema de incentivos que incrementam o alinhamento de interesses e da perda residual gerada por não ser possível se alcançar o *first-best* neste alinhamento.

Especificamente no caso do franchising, os custos de monitoramento são incrementados pela dispersão das unidades e pelos atributos do insumo local dos gerentes (contratados ou franquizados)⁴. Em redes dispersas, o monitoramento se torna complexo dada a necessidade de traslado que monitores enfrentariam para avaliar a performance in loco das diversas lojas. Da mesma forma, processos de produção intensivos em mão-de-obra, produtos trabalhados com alto nível de heterogeneidade e subjetividade para mensuração de valor, e uma performance condicionada a especificidades do mercado local encarecem o processo de monitoramento e avaliação do insumo local do gerente, aumentando os custos de monitoramento, dada a dificuldade de se avaliar otimamente o montante de valor agregado por cada unidade dentro da coalizão (rede) como um todo (ALCHIAN E DEMSETZ, 1972).

Por sua vez, redes franquizadas incrementam o incentivo aos agentes primordialmente na forma da alocação da propriedade da loja (própria ou franquizada), na quantidade de *royalties* paga pela loja e no tipo de apoio operacional concedido para as diversas unidades. No primeiro caso, ao tornar o gerente da unidade um reclamante residual dos lucros da mesma, o franqueador vincula a compensação do agente à performance da unidade, o que tende a aproximar o interesse do agente ao da rede como um todo. No caso dos *royalties* seria necessário assumir que qualquer unidade – franquizada ou não – paga *royalties*, sendo que lojas próprias pagariam cem por cento de *royalties* sobre o seu

⁴ O *ceteris paribus* assumido neste ponto não considera possíveis aspectos do ambiente externo que podem ser internalizadas na opção de franquizar ou não, como por exemplo, aspectos institucionais (por exemplo, leis anti-terminação) ou estratégicos, como o uso de lojas próprias como benchmarking da rede.

faturamento e o gerente recebe um salário fixo (LAFONTAINE, 1992). Se essa assunção é razoável, então, ao franquear uma unidade esse fluxo é invertido: apenas um pequeno percentual dos royalties continua fluindo para o franqueador e os resultados da loja são retidos pelo franqueado, o qual agora possui e gerencia a unidade (ainda que seguindo procedimentos e práticas contratadas junto ao franqueador)⁵. Por fim, apoios operacionais, como treinamento e seleção de ponto, permitiriam que o gerente local (ou franqueado) não desviasse seu esforço para outras atividades que não a operação diária da loja.

Em cadeias de varejo com unidades geograficamente dispersas, o risco de comportamento inadequado faz crescer os já complexos custos relativos de monitoramento⁶. Dessa forma, tornam-se necessárias a criação e otimização dos mecanismos de alinhamento de interesses do agente, aqui considerando que esses mecanismos compreendem o equilíbrio entre compensação, monitoramento e punição. Em outras palavras, franqueadores estarão abrindo mão do resíduo total de algumas de suas unidades em troca de economia em custos de agência. Gerentes assalariados, em geral, têm no máximo uma parte de sua compensação atrelada à performance da loja, de forma que os incentivos que os influenciam estarão abaixo do ótimo (HART E MOORE, 1990; KRUEGER, 1991). Franqueados, por outro lado, têm toda a sua remuneração dependente dos resultados da unidade que gerenciam, além da possibilidade de perda do investimento feito por ele (franqueado) na loja em caso de comportamento ou nível de esforço inadequado, *ceteris paribus* questões legais de legislação pró-franqueados.

A Figura 1 ilustra a condição de equilíbrio discutida acima. Neste modelo, eficiência de monitoramento (λ) significa o montante de perdas residuais que o incremento de uma unidade monetária de monitoramento consegue mitigar. Assim, para efeito de simplificação do modelo, são esboçadas duas curvas representando o *tradeoff* entre pacotes alternativos de incentivos: um menor, onde o agente é um gerente contratado com salário fixo; e outro maior, onde o agente recebe o status de reclamante residual da unidade (franqueado). Até um determinado nível de complexidade e/ou dispersão das lojas (Φ), o monitoramento eficiente demandaria um maior nível de incentivos e as lojas tenderiam a ser franqueadas. A partir deste ponto, com o aumento da padronização e/ou concentração geográfica das lojas, o pacote de incentivos demandado para alcance de um melhor monitoramento seria de menor porte de forma que a rede poderia manter a propriedade daquela unidade. O ponto A indica o que seria o ponto de indiferença.

⁵ *Royalties* (ou demais amarrações contratuais como vendas casadas de insumos de produção) e monitoramento não ótimo abrem espaço para perdas residuais, o componente final dos custos de agência. O fato de ser contratualmente obrigado a direcionar parte dos ganhos da unidade para o franqueador – seja na forma de royalties, compras casadas a preços acima do custo de oportunidade ou mesmo por teto de preço do produto final – constitui um quadro onde o incentivo do franqueado não alcança o ótimo (KRUEGER – 1991).

⁶ Por “relatividade” entende-se que as indústrias diferirão com relação à tecnologia de monitoramento e complexidade das operações ao nível de loja.

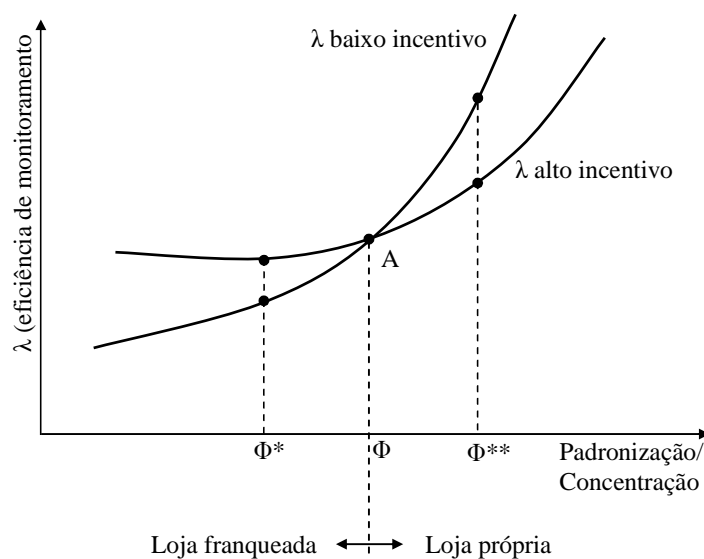


Ilustração 1 - Relação entre custos de agência e forma organizacional.

A dispersão das lojas da rede é positivamente relacionada com custos de monitoramento tanto ao nível de loja quanto ao nível de rede. Se a loja é própria, o monitoramento abaixo do ótimo incentivaria o agente maximizador da utilidade própria a negligenciar esforço na operação da unidade de forma que as perdas residuais poderiam ultrapassar os limites da loja e alcançar toda a rede (perda de reputação e redução do valor da marca). Já em lojas franqueadas, o problema de *moral hazard* afetaria exclusivamente a rede na forma de externalidades, com o agente sub-investindo seu esforço e dividindo os custos desta ação com as demais unidades da rede (*free-riding*) (KLEIN, 1985). Entretanto, para efeito de análise, esses dois desvios são considerados interagindo negativamente sobre a proporção de lojas próprias.

Em resumo, o modelo relacional proposto interagindo monitoramento e mix contratual apresenta dois sentidos antagônicos. Enquanto a dispersão geográfica das redes eleva os custos de monitoramento, tendendo a fomentar o franchising ao longo da rede, a padronização reduz a complexidade do insumo local, propiciando menores custos de monitoramento. Formalmente:

H1: quanto mais dispersa a rede de lojas maior a propensão em se alocar a propriedade ao agente de forma a reduzir custos de monitoramento; ou seja, menor será a proporção de lojas próprias.

H2: quanto mais padronizado é o processo de produção ao nível de loja, menos complexo é o pacote de atributos que caracterizam o insumo local do gerente. Assim, um maior percentual de lojas próprias é esperado.

Dados e Metodologia

Os dados são retirados das informações divulgadas no anuário relativo ao ano de 2006, fornecido pela Associação Brasileira de Franchising (ABF)⁷ e dos endereços de internet das redes analisadas. 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 perda de validade de construto. Entretanto, 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). Ainda, o trabalho busca seguir o padrão internacional de publicações sobre o tema (contidos no *mainstream* da pesquisa internacional), as quais vêm frequentemente utilizando esse tipo de fonte de dados nas pesquisas sobre franchising (MARTIN, 1988; CARNEY E GEDAJLOVIC, 1991; LAFONTAINE, 1992; SHANE, 1998).

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 272 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 alcançou-se um total final de 175 redes de franquia para a análise.

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 idéia implícita é a de que se for encontrada significância do impacto de dispersão geográfica e da padronização na decisão do mix, então os custos de monitoramento influenciam na decisão, assim como a padronização, e, portanto, a administração da rede considera relevantes tais custos na lucratividade das operações, e poderá tentar mitigá-los pela padronização das atividades. O modelo tem como variável dependente a proporção de lojas próprias (PROP_PRO) como *proxy* para o mix contratual, ou seja, a alocação contratual de propriedade das diversas unidades em cada rede entre gerentes contratados e franqueados. Essa variável é operacionalizada calculando a proporção de lojas próprias em relação ao total de lojas próprias e franqueadas de cada rede.

A primeira das variáveis independentes é obtida considerando custos de monitoramento da rede (CUSTO_MONIT). A operacionalização dessa variável considera a

⁷ A Associação Brasileira de Franchising conta atualmente com cerca de seiscentas redes associadas. 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.

dispersão geográfica das redes e os respectivos custos que ela acarreta. Para a construção da variável foi levantada a dispersão geográfica da rede através dos endereços das lojas disponibilizados no 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, foram levantados os preços de passagens aéreas, tempo de voo e número de voos diários entre as capitais dos Estados que são sedes das redes da amostra e as capitais dos Estados onde a rede opera. Estas informações são retiradas do site de internet de uma companhia aérea de baixo custo com cobertura em todo o território brasileiro. Por fim, verificaram-se os preços de diárias praticados por uma rede hoteleira de baixo custo, também de cobertura nacional.

Com o uso de análise fatorial essas informações foram transformadas em dimensões que representam o consumo de recursos em monitoramento, assumindo-se que a rede desloca periodicamente auditores para monitorar o insumo local dos gerentes de loja. Cada dimensão foi operacionalizada na forma de um fator distinto. Os preços das passagens são contrapostos ao número de Estados onde a rede opera. Essa dimensão representa os custos efetivos com deslocamento de pessoal. Assume-se o tempo de traslado como um *sunk cost*, dado como improdutivo o tempo do monitor durante o voo. O custo das diárias é multiplicado pelo número de lojas em cada Estado para representar o custo de fiscalização (assume-se que as visitas cobrirão todas as lojas do Estado visitado, caso haja mais de uma loja no referido Estado). Por fim, considerando um dia para cada loja do Estado visitado, obtém-se uma aproximação para tempo de fiscalização. A análise fatorial foi aplicada sobre as quatro variáveis representativas das dimensões propostas, após as mesmas serem padronizadas para efeito de validação de escala. O fator gerado representa a variável na equação de regressão⁹.

Para aproximar o construto padronização foi criada uma relação entre o número de funcionários por unidade e a área da mesma. Assim, assume-se que quanto menos funcionários atuando em uma determinada área, maior o nível de automação neste ambiente e maior o grau de padronização das mesmas, fluidificando a informação e facilitando o controle a distância. Ambas as informações são disponibilizadas na forma de valores máximo e mínimo no anuário 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.

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

⁹ 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. Homogeneidade da estrutura das quatro dimensões, assim como a dimensionalidade foi preservada pelas escalas, todas positivas, criadas e ponderadas entre valores de recursos cotados, como tarifas aéreas, diárias de hotéis, rotas de voo e 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.

A operacionalização da variável automação (AUTOMAC), segunda variável independente, demandou controle para efeitos da indústria. Não seria possível considerar a relação entre número de funcionários e área da loja para indústrias distintas como hotelaria e escolas de informática, uma vez que estas diferem em aspectos como imobilização de ativos ou capital inicial. A opção neste caso foi evitar uma taxonomia de indústrias, uma vez que mesmo dentro de uma mesma indústria existem aspectos não mensuráveis com base nos dados disponíveis, além de se perder validade externa nas relações causais que se deseja aqui explicar. Assim, foi criado um efeito de interação entre a variável criada para medir a padronização ao nível de loja com o capital necessário para instalação da loja, assumindo que um maior montante exigido indica maior investimento em equipamentos com conseqüente aumento do grau de automação ao nível local¹⁰.

Serão adicionadas ao modelo duas variáveis de controle para captar o efeito escala do porte das redes com relação à eficiência de monitoramento: idades das redes e número total de unidades. Dessa forma, assume-se um *ceteris paribus* que o conhecimento das redes adquirido com a experiência no ambiente de negócios confere às mesmas uma maior desenvoltura para lidar com o fluxo de informações oriundos das diversas unidades. Tal capacitação permitiria às redes mais antigas uma estrutura de monitoramento mais eficiente na margem, quando comparadas às redes novatas. A Tabela 1 contém os coeficientes de correlação de Pearson das variáveis.

	PROP_PRO	CUSTO_MONIT	AUTOMAC	IDADE	TOTAL_UNID
PROP_PRO	1				
CUSTO_MONIT	-0,335	1			
AUTOMAC	0,156	0,024	1		
IDADE	0,097	0,192	0,094	1	
TOTAL_UNID	0,113	-0,032	-0,001	-0,090	1

Tabela 1 - Coeficientes de correlação de Pearson

Resultados

Os resultados da regressão suportam razoavelmente o modelo relacional proposto ($R^2 = 0,18$; F de significância = 0,0). As hipóteses são aceitas, uma vez que todas as variáveis se mostram estatisticamente significantes e apresentando sinais esperados nos estimadores da OLS. A Tabela 2 indica os resultados.

Variável dependente: proporção de unidades próprias				
	Coeficientes	Erro-padrão	t	P-valor
CUSTO_MONIT	-0,094	0,018	-5,15	0,000
AUTOMAC	0,075	0,035	2,13	0,034
IDADE	0,042	0,018	2,29	0,023

¹⁰ Para neutralização de *outliers* e aumento da validade de escala na operacionalização da variável AUTOMAC é efetuada a padronização destes dados, convertendo as observações para valores com média zero e desvio-padrão igual a um.

TOTAL_UNID	0,000	0,000	1,66	0,099
Teste F (ANOVA)	0,0000			
R ²	0,175			
R ² ajustado	0,155			
N	175			

Significante a 5%

Tabela 2 - Resultados da regressão MQO.

A variável para custos de monitoramento (p-valor = 0,00) parece captar o efeito das despesas potenciais do monitoramento presencial. O sinal do estimador confirma a predição teórica de que as idiosincrasias do ativo (gerados neste caso pela distância) demandam a alocação da propriedade do mesmo ao agente, de forma a incentivá-lo a investir (esforço) na performance do mesmo (HART E MOORE, 1990). Em outras palavras, o status de reclamante residual do franqueado vincula sua compensação à performance da unidade, o que alivia relativamente a necessidade de monitoramento por parte do franqueador.

Esta tendência é confirmada pelo resultado referente à influência da padronização sobre o mix contratual. A *proxy* aplicada nos testes apresentou significância estatística e sinal esperado (p-valor = 0,03). A estruturação eficiente de uma organização está condicionada à mensuração e compensação do produto marginal de cada membro da coalizão (ALCHIAN E DEMSETZ, 1972). Isso significa que um menor grau de complexidade dos atributos que compõem o insumo local dos gerentes de unidade resulta em custos de agência mitigados. O monitoramento alcança patamares de eficiência que fomentam o alinhamento de interesses, sem com isso demandar sistemas mais sofisticados de incentivo. Trazer esta conclusão ao ambiente de franquias significa dizer que uma maior proporção de lojas próprias ocorrerá em função de um monitoramento menos oneroso.

As variáveis de controle usadas se comportaram conforme previsto. Redes mais antigas e com um maior número de unidades tendem a apresentar uma maior *expertise* com relação ao ambiente de negócios. Aspectos como variação da demanda (risco) e custos locais de produção tendem a ser mais bem dominados pela rede, de forma que o monitoramento presencial tende a ser menos necessário (controle à distância potencialmente mais eficiente). Uma vez que a incompletude das informações advindas das transações aumenta a complexidade no tocante à avaliação da performance (HOLMSTROM, 1979), espera-se que um maior conhecimento de mercado proporcione uma melhor leitura destas informações, e conseqüentemente um monitoramento mais eficiente. Em resumo, a rede consegue reter uma maior percentual de lojas sob sua propriedade por ser mais apta a monitorar a distância com base nas informações advindas das diversas lojas.

Assim, o teste aplicado demonstra uma relativa aderência das predições teóricas em *agency* com relação ao mix contratual. A confirmação das hipóteses propostas sinaliza que franquias são reflexos da reação de redes de varejo à elevação de custos de agência. As *proxies* empregadas pareceram captar bem os efeitos das dificuldades de coordenação de redes dispersas em um país de dimensões continentais como o Brasil, ainda que não tenham considerado outras dificuldades logísticas de monitoramento derivadas de problemas de infra-estrutura em transportes, o que não é propriamente o caso nesta pesquisa.

Conclusões

O presente estudo compreendeu uma análise de dados referentes ao ano de 2006, fornecidos pela Associação Brasileira de Franchising sobre seus associados. A análise *cross-sectional* proporcionou a corroboração das hipóteses de que as redes franqueadas presentes na amostra têm seu mix contratual, definido pelas proporções de lojas próprias e franqueadas influenciado, na margem, por custos de monitoramento de gerentes locais. Verificou-se ainda que a padronização das atividades ao nível de loja aumenta a proporção de lojas próprias, indicando que quando o controle sobre o insumo local do gerente é mais direto existe a tendência de que a propriedade sobre loja e, por conseguinte, o resíduo total da unidade, seja mantido pelo principal, no caso o franqueador.

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 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 realizar análise dinâmicas, por exemplo com o uso de técnicas de dados em painel para captar 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 da performance 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 com as proposições teóricas quanto e com conclusões empíricas dos estudos anteriores sobre *franchising*.

O impacto dos custos de monitoramento na decisão do mix de lojas próprias pode sugerir que a administração considera relevantes tais custos na lucratividade da rede. Sendo assim, uma análise do valor agregado em toda rede poderia considerar a dispersão como um direcionador de custos, com efeito positivo, enquanto a padronização um direcionador de custo com efeito negativo sobre os custos de monitoramento da rede. Estudos que considerem a localização das lojas, pontos de passagem ou de concentração (como em um *shopping center*), podem vir a indicar que em pontos cuja probabilidade de retorno de um mesmo cliente é baixa, surge um efeito de externalidade negativa, ou seja, a loja atende mal e queima a reputação das lojas vizinhas. Para mitigar tal efeito nocivo à rede o administrador tenderá a aumentar seus custos de monitoramento nos pontos de passagem, com mais intensidade, se comparada aos pontos de maior concentração. Sendo assim tal característica poderia se mostrar outro direcionador de custo.

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.

Espera-se que as conclusões aqui alcançadas contribuam para o entendimento de alguns dos determinantes dos limites da firma. O fenômeno franquia é apenas mais uma das possibilidades dentro do extenso espectro de 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*.

Referências

- ALCHIAN, Armen; DEMSETZ, Harold. *Production, information costs, and economic organization*. The American Economic Review. V.62; N.5. 1972.
- BARZEL, Yoram. *Standards and the form of agreement*. Working paper. ISNIE. 2003.
- 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.
- 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.
- DNES, Anthony. *Franchise contracts*. British Council 1994 Franchise Contracts (Germany). 1999.
- HART, Oliver; MOORE, John. *Property rights and the nature of the firm*. The Journal of Political Economy. V.98. N. 6. 1990.
- HOLMSTRÖM, Bengt. *Moral hazard and observability*. The Bell Journal of Economics. Vol. 10. N. 1. 1979.
- 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.
- CARNEY, Mick; GEDAJLOVIC, Eric. *Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations*. Strategic Management Journal. Vol.12, n. 8. 1991.
- 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 Quarterly 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. *Targeting managerial control: some evidence from franchising*. The RAND Journal of Economics. V. 36. N. 1. 2005.
- MANESS, Robert. *Incomplete contracts and the choice between vertical integration and franchising*. Journal of Economic Behavior & Organization. V.31. 1996.
- MATHEWSON, G. Frank, WINTER, Ralph A. *The Economics of franchise contracts*. Journal of Law and Economics. V.28; N3. 1985.
- MARTIN, Robert. *Franchising and risk management*. The American Economic Review. V.78; N5. 1988.
- MICHAEL, Steven C. *The effect of organizational form on quality: the case of franchising*. Journal of Economic Behavior & Organization. Vol. 43. N. 3. 2000.
- NORTON, Seth W. *An empirical look at franchising as an organizational form*. Journal of Business. 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.